

## ماستر التربية الجمالية وتدير مهن الفن والثقافة.

# الإدارة الرقمية للمؤسسة الثقافية ومواطن الألفية الثالثة - الموقع الإلكتروني لوزارة الثقافة المغربية نموذجاً -

### بحث لنيل شهادة الماستر

إشراف :

الدكتورة مليكة المكاوي.

إعداد الطالب :

عبد الفتاح دالي.

## الفهرس.

	إهداء.....
	كلمة شكر.....
02	الملخص.....
02	abstract.....
03	مقدمة.....
05	إشكالية البحث.....
06	أهمية البحث.....
06	أهداف البحث.....
06	أسئلة البحث.....
07	فرضيات البحث.....
07	أداة البحث.....
08	العينة.....
08	منهجية البحث وإجراءاته الميدانية.....
09	الدراسات السابقة.....
11	التحديد الإجرائي لمفاهيم البحث.....
13	الفصل الأول: من الإدارة إلى الإدارة الرقمية.....
14	تمهيد.....
15	المبحث الأول: مدخل إلى علم التدبير: التعريف والوظائف والمدارس.....
15	1- علم التدبير: تعريفه ورواده.....
15	أ. تعريف التدبير و علم التدبير.....
15	ب. سياق علم التدبير و رواده الأوائل.....
16	ج- تعريف علم التدبير.....
17	2- وظائف علم التدبير ومدارسه.....
17	أ. وظائف علم التدبير.....
18	ب. مدارس علم التدبير.....
21	المبحث الثاني: الإدارة الرقمية من المفهوم إلى التطبيق.....

21	.....1. مفهوم الإدارة الرقمية ، أهميتها و دوافعها
21	.....أ- الإدارة الرقمية: التعريف و الأهمية
23	.....ب- فوائد الإدارة الرقمية وأهميتها
24	.....ج- دوافع الإدارة الرقمية
25	.....2.المهارات الرقمية: مميزات وخصائصها
25	.....أ. المهارات الرقمية : لمحة عامة وتعريف
26	.....ب- مستويات المهارات الرقمية
28	.....3.الأمن الرقمي / الأمن السيبراني
29	.....4.إكراهات وتحديات الإدارة الرقمية
30	.....المبحث الثالث: الإدارة الرقمية بالمغرب: تحول رقمي في بداية الطريق
30	.....1. لمحة عامة عن التحول الرقمي بالمغرب
32	.....2.إكراهات التحول الرقمي المغربي
34	..... خلاصة
36	.....التوصل النهائي: الإدارة و الإدارة الرقمية للمؤسسة الثقافية: المفهوم و الأبعاد، الرهانات و الإكراهات
37	..... تمهيد
38	.....المبحث الأول: الثقافة و المؤسسة الثقافية
38	.....1. الثقافة و إشكالية التعريف
40	.....2. في تعريف المؤسسة الثقافية
41	.....المبحث الثاني: ادارة المؤسسة الثقافية بالمغرب (وزارة الثقافة)
41	.....1- بعض نماذج السياسة الثقافية في المغرب
43	.....2- حصيلة المؤسسة الثقافية: نظرة تاريخية منذ حصول المغرب على الاستقلال
43	.....أ. المؤسسة الثقافية في عهد الحماية
45	.....ب. المؤسسة الثقافية بعد الاستقلال
46	.....3- إكراهات المؤسسة الثقافية (وزارة الثقافة المغربية)
47	.....المبحث الثالث: الإدارة الرقمية في تدير المؤسسات الثقافية – نماذج و برامج
47	.....1. المستودعات الرقمية آلية من آليات الإدارة الرقمية للمؤسسة الثقافية

48	.....رقمنة الإبداع الثقافي
49	.....3. مختبرات الإبداع الرقمي
52	.....المبحث الرابع: الإدارة الرقمية للمؤسسة الثقافية بالمغرب : تجربة رقمية في بداياتها الأولى
52	.....1- واقع الرقمية والرقمنة بالمؤسسة الثقافية
54	.....2- الإدارة الرقمية للمؤسسة الثقافية : بعض أشكال التدخل
57	..... خلاصة
58	.....الفصل الثالث: مواطن النقلة الثالثة / أو المواطن الرقمي : عوالم لا متناهية
59	..... مقدمة
60	.....المبحث الأول : المواطنة والمواطنة الرقمية تحديات مفاهيمية
60	.....1- المواطنة : التعريف والمقومات
60	..... أ. التعريف
60	..... ب. تعددت شروط المواطنة
63	.....2- المواطن الرقمي /جيل الشاشة مفهومه ومقوماته
63	..... أ. مفهوم المواطنة الرقمية.
63	..... ب. تعريف المواطن الرقمي
65	..... ج. مميزات المواطن الايجابي و المواطن الرقمي الإيجابي
66	.....3- مقومات المجتمع الرقمي
69	.....المبحث الثاني: المواطنة المغربية المحلية و المواطنة الرقمية العالمية
69	.....1- المواطنة المغربية: الثوابت والمظاهر
70	.....2- المواطنة المغربية و المواطنة الرقمية العالمية : مقارنة بين جيلين
73	.....3- الهوية المغربية وزحف الهوية الرقمية
74	..... خلاصة
75	.....الفصل الرابع: الإجراءات المتبناة و نتائج البحث
76	..... إجراءات الدراسة:
77	.....المبحث الأول: إجراءات الدراسة الموجهة إلى الخبراء و المواطن الرقمي
77	.....1. التفرغ العام لنتائج استمارة الخبراء حسب أساليب
92	.....2 نتائج استمارة المواطن الرقمي

---

92	أ- النتائج العامة حسب أسئلة استمارة المواطن الرقمي.....
94	ب- تفرغ النتائج مفصلة حسب أسئلة الاستمارة.....
106	المبحث الثاني: مناقشة نتائج البحث وتفسيرها.....
106	1- مناقشة النتائج المرتبطة باستمارة الخبراء (السؤال الإشكالي الأول فقط).....
107	2- مناقشة النتائج المرتبطة باستمارة المواطن الرقمي /مواطن الألفية الثالثة (الإجابة على باقي أسئلة البحث ) .....
107	الإجابة على أسئلة البحث.....
109	التأكد من فرضيات البحث .....
110	خلاصة مناقشة نتائج البحث .....
111	خاتمة عامة .....
114	الملاحق .....
127	لائحة المصادر و المراجع .....

# إهداء

إلى كل من له الفضل علي ...

# كلمة شكر

يسرني ويسعدني انأ الطالب عبد الفتاح دالي، أن أتوجه بجزيل  
الشكر وخالص الامتنان، إلى الأستاذة الدكتورة الفاضلة "مليكة  
المكاوي" على سعة صدرها ودقة توجيهها راجين من الله العلي  
القدير أن يديم عليها الصحة والعافية

إلى أستاذي الفاضل الدكتور "عبد الكريم الشباكي" أتقدم بأسمى  
عبارات الشكر والتقدير على المجهودات التي يبذلها في سبيل الدراسة  
والعلم والمعرفة من خلال إنجاح العديد من المبادرات العلمية  
وعلى رأسها ماستر التربية الجمالية ....

إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة كل واحد باسمه لكم مني  
خالص عبارات التقدير والاحترام على حسن توجيهكم إلى ما فيه خير  
البحث العلمي ....

إلى كل الأساتذة الذين درسونا بالماستر أسمى عبارات الشكر والتقدير  
على كل إضافة أضيفت بالدراسة عنهم

إلى كل زملاء بماستر التربية الجمالية وتديير مهن الفن والثقافة

إلى كل من ساهم في إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود

أقول شكرا جزيلاً

الطالب عبد الفتاح دالي.

## الملخص:

تناول الباحث موضوع الإدارة الرقمية للمؤسسة الثقافية ومواطن الألفية الثالثة – الموقع الإلكتروني لوزارة الثقافة المغربية نموذجا، استجلاء إلى الإمكانيات الكبيرة المحتملة في توظيف التكنولوجيا لخدمة الأغراض الثقافية بشكل رقمي حديث، أسوة بباقي قطاعات العمل وتسهيل مهامها الإدارية، وقد اعتمد الباحث لإبراز ذلك على استمارتين ميدانيتين: وجهة الأولى إلى خبراء التقنية بهدف الوقوف على تنظيم الموقع من الناحية الرقمية، في حين وزعت الثانية على المواطن الرقمي لقياس درجة تفاعله مع الموقع ومع الثقافة بصفة عامة.

أبانت نتائج البحث على أن الموقع الإلكتروني الممثل لوزارة الثقافة المغربية يحترم إجراءات ومعايير التقنية في تنظيمه وتدييره، إلا أنه لا يشكل مجالا لتفاعل المواطن الرقمي ولا يجيب عن منتظراته الثقافية

## abstract:

Researcher on the topic «digital management of the cultural institution and third millennial citizens - website of the Ministry of Culture of Morocco exemple –» ; To clarify the considerable potential in the use of technology to serve cultural purposes in a modern digital format similar to the rest of the labour sector and to facilitate its administrative functions.

In the practical part, the researcher relied on two field forms addressed to technical experts with a view to identifying the digital organization of the site, while the second was distributed to the digital citizen to measure the degree of interaction with the site and with culture in general.

The results of the research show that the website represented by the Moroccan Ministry of Culture respects the technical procedures and standards in its organization and management, but it does not constitute an area of digital citizen interaction and does not answer its cultural expectations.



## مقدمة:

تأتي تجربة البحث في موضوع الإدارة الرقمية للمؤسسات الثقافية ومواطن الألفية الثالثة من قناعة داخلية، وأفكار شخصية نابغة بالأساس من كون أن الثقافة تلك الظاهرة المعقدة الحاضرة/الغائبة في الآن ذاته، والتي من المحتمل جدا، أن تقوم بالدور الكبير الذي فشلت فيه قطاعات ومجالات أخرى، إذا أتيحت لها فرصة التدبير، والإدارة الجيدة والمحكمة والفعالة وتحولت إلى إدارة فعلية متجاوزة منطلق الأنشطة المناسباتية والمهرجانات.

ومما زاد من درجة اختيار البحث في هذا الموضوع كذلك هو: كتاب الثورة الرقمية، ثورة ثقافية؟ لصاحبة ربي "ريفيل"<sup>1</sup>. الذي فتح أفق الثقافة على مصراعيه ووصل به إلى الإدارة لجعله مرادفا للثورة الرقمية.

لم يعد المجال مجال حديث عن الثقافة والمؤسسة الثقافية بالطريقة التقليدية، التي يشير إليها البحث في بعض محاوره، فقط من باب تتبع المؤسسة من بداياتها إلى حدود إجراء هذا البحث، بل الحديث عن الإدارة الرقمية لهذه المؤسسة الثقافية، يجب أن تتغير المفاهيم والمصطلحات والإجراءات ونظم التدبير...، وهذا ما ركزنا عليه في شرح ثنايا الموضوع.

يتناول موضوع البحث، الإدارة الرقمية والمؤسسة الثقافية ومواطن الألفية الثالثة - الموقع الإلكتروني لوزارة الثقافة المغربية نموذجاً- و بعد الاستقرار على دراسته، وتبين عناصرها بدقة منهجية تساعد على التحليل الكيفي لبعض عناصرها ما بدا مناسباً على الأقل من وجهة نظر الباحث لمحاور ضرورية، إلى أربعة فصول، حيث سيخصص الفصل الأول إلى مجموعة من العمليات المنهجية المتبعة في دراسة البحث وفك إشكالياته، وهي عادة، كل العمليات الجاري بها العمل في إجراء البحوث الميدانية والتطبيقية في الدراسات الاجتماعية والنفسية والعلوم الإنسانية ، ثم سيتم بعده الانتقال إلى الباب الثاني الذي يشكل التأطير النظري للبحث وفق متغيرات تم اختيارها بكل عناية وتدقيق، مينا في هذه الفصول التعريفات والتحديدات المفاهيمية رفعا لكل لبس قد يعترض القارئ، ويراعي في الآن ذاته منهجية علمية رصينة للبحث ومتغيراته. بعده يتم الانتقال إلى ضروريات البحث في كل مبحث على حدة، على أساس أن الفصل الرابع والأخير يخصص للإجراءات الميدانية من تفرغ لنتائج البحث والتأكد من

<sup>1</sup> ربي ريفيل، ترجمة: سعيد بلمبخوت، مراجعة: الزواوي بغورة، 2018، *الثورة الرقمية، ثورة ثقافية؟*، سلسلة عالم المعرفة عدد 462 ، بتصرف.

---

---

فرضياته بالإجابة عن تساؤلاته ومناقشتها بما يفيد في إعطاء آراء واقتراحات وخلاصات نراها جوهرية في الحكم، وإعادة لفت الانتباه إلى قضايا البحث المطروحة في موضوع الثقافة والمؤسسة الثقافية في العصر الرقمي والإدارة الرقمية خاصة بالمغرب .

اعتمدنا في سبر أغوار هذا البحث، منهجية الانتقال من العام، الذي استهل الحديث عن إشكالات الموضوع في سياقها العام كالاعتماد على الإدارة الرقمية وأهميتها في الحياة العامة وفي مجالات التدبير الاقتصادية والسياسية واهم مهاراتها و إكراهاتها إلى الخاص الذي تناول التجربة المغربية في ميدان تدبير الثقافة وطموحاتها الرقمية والإكراهات التي تحول دون وصولها إلى المبتغى المنشود وعموما فقد استرشدنا في معالجة قضايا ومحاور البحث وفق التصميم المنهجي التالي :

✓ الجانب المنهجي للبحث.

✓ الإطار النظري للبحث.

✓ التطبيق و الاجراءات الميدانية.

## إشكالية البحث :

يكاد يتفق الجميع على أن العالم المعاصر يشهد تطورات وتغييرات كثيرة لا حصر لها، خاصة مع التسارع غير المسبوق للتطور التكنولوجي وتزايد معداته وآلياته، الأمر الذي سهل الحياة المعيشية للأفراد وقرب المسافات، وهو ما جعل العديد من الدول تنخرط بشكل كلي في عالم الانترنت وتدير شؤونها المختلفة بواسطته، بإحداث تدبير رقمي أو إدارة رقمية تحاول من خلالها الاستجابة والإجابة عن حاجيات المواطنين في مختلف المجالات والقطاعات. ووزارة الثقافة المغربية انخرطت في أورش التدبير الرقمي بإحداث منصة رقمية لتدبير الوزارة ككل وتدبير قطاع الثقافة ورهاناته وتحدياته على وجه التحديد، على نهج باقي الوزارات.

وفي الجهة المقابلة يُفترض وجود مواطن رقمي في الألفية الثالثة، ملما بأدوات العصر الرقمية، ومستفيدا منها، ومجيبه في الوقت نفسه عن أسئلة العصر الرقمية ومواكبة لتغييراته. وبين طموح الوزارة الرقمي المتمثل، في تدبير شؤون الثقافة عن طريق هذه المنصة الالكترونية، مدى استجابتها للمعايير العلمية والتقنية الواجب توفرها من حيث المنطلق في تصميم وإنشاء مثل هذه المنصات المجيبة عن منتظرات المواطن الرقمي، والمجسدة لتطلعاته العصرية و الذي يتقن التقنية و يأخذ بناصية العلم التكنولوجي، وينتقي ما يفيد وما يفيد تكوينه وصقل شخصيته ومواهبه الإبداعية في كل الفنون الثقافية، ومطبقا كل آليات وخصائص وأبعاد المواطن الرقمي: من احترام وتواصل وأخلاق رقمية عالمية. ومدى تجاوب المواطن الرقمي وجيل الشاشة لهذه التغييرات، ومدى مسيرته لها، بل العلم بها والتفاعل مع محتواها الذي يخضع لمعايير الجودة والعلمية والموثوقية والانجاز والتغيير الثقافي الايجابي للفرد، ومحاربة كل السلوكيات الغير المرغوبة اليكترونيا...، في ظل كل هذه الأفكار والمشاكل البحثية تنبع إشكالية بحثنا التي سنحاول مقارنة مختلف عناصرها مسترشدين بالأسئلة:

إلى أي حد تعمل وزارة الثقافة المغربية باعتبارها المسؤول الرئيسي عن تدبير الشأن الثقافي بتبني إدارة رقمية تخضع لمعايير علمية وتقنية محكمة؟ و إلى أي حد تجيب على هموم المواطن الرقمي وتحافظ على قيمه، باعتماد محتوى رقمي إبداعي تفاعلي سليم وخاضع للأدبيات الرقمية، والقيم الرقمية التي وصلت إليها البشرية، وهل يجيب (المحتوى الرقمي)، عن إكراهات وتحديات المواطن الرقمي، موجها له مرجعا معيناً يعبر عن رؤية ثقافية تستجيب لمقتضيات العصر وتحترم الهوية في الآن نفسه ؟

## أهمية البحث :

جرت العادة أن الإدارة الرقمية والاستفادة من التكنولوجيا نظريا تبقى حكرا على الإدارات العمومية التي تقدم خدمات إدارية صرفة لمرتفعيها ، والتقنية اليوم تفتح آفاقا لا يمكن التنبؤ بها أو حصرها في مجال دون آخر، من هنا تتجلى أهمية البحث في كونه فرصة ومناسبة لطرح الإمكانيات التكنولوجية التي من الممكن توظيفها في تدبير الشأن الثقافي تديرا يستفيد من التكنولوجيا ويواكب التغييرات الثقافية التي أصبحت في أغلبها تسترشد بالتقنية وتدعم الهوية الوطنية وتستثمر في التنوع الثقافي ويروج لها بشتى وسائلها.

## أهداف البحث :

إن هدف البحث يتمثل في محاولة لفت الانتباه إلى الظاهرة الثقافية والثقافة بصفة عامة إلى أنها تعتبر من أحد مداخل الإصلاح السياسي والفكري والاقتصادي والاجتماعي وإلا تبقى في تمثلات البعض، هامشية وتافهة وتأخذ الحيز الفارغ من الوقت، بل يجب أن تكون في صلب اهتمام الفرد والمجتمع ولن يتأتى هذا إلا بتدبيرها تديرا رقميا يستجيب لمتغيرات العصر، ويواكب العقلية الجديدة المرتبطة بالتقنية، وهي كلها أهداف نحاول تحويلها إلى أسئلة إشكالية حتى يسهل احتواؤها وتوضيحها.

## أسئلة البحث:

ما مدى توفر الموقع الإلكتروني لوزارة الثقافة المغربية على المعايير العلمية والتقنية المعتمدة دوليا وبشهادة الخبراء ذوي الاختصاص في مجال تصميم المواقع وإنشائها ؟

هل يعتبر الموقع الإلكتروني وجهة ثقافية إضافية تأخذ حيزا مهما من الوقت ومنصة تربوية رقمية ثقافية بديلة أو مكمل لما يتلقاه المواطن اعتياديا في المؤسسات التربوية والجامعية الرسمية ؟

هل يعبر الموقع الإلكتروني لوزارة الثقافة المغربية عن رؤية استراتيجية للسياسة الثقافية، باعتماد تخطيط قصير ومتوسط وطويل الأمد؟

ما طبيعة المحتوى الثقافي الرقمي الموجود بالموقع من حيث الأنشطة والبرامج والفعاليات؟

إلى أي حد يشكل الموقع منصة ومساحة للإبداع الثقافي الرقمي الموجه للشباب في شتى مجالات الإبداع؟

هل يحظى الموقع الإلكتروني بتفاعل المواطن الرقمي المهتم بالشأن الثقافي وإلى أي حد يساهم في تأطير الشباب و التأثير على شخصياتهم وثقيف المواطن الرقمي المغربي؟

هل يعكس الموقع قيم المواطنة الرقمية الجديدة لدى جيل التكنولوجيا وما درجة رضا المواطن الرقمي عن برامجه وخدماته؟

تلكم نماذج عن الهموم البحثية التي سنعمل على مقاربتها ضمن محاور البحث .

## فرضيات البحث :

الفرضية الأولى: توفر الموقع الإلكتروني لوزارة الثقافة على أغلبية المعايير العلمية والتقنية المعمول بها في تصميم المواقع الإلكترونية.

الفرضية الثانية: غياب رؤية رقمية إستراتيجية واضحة الأهداف والتصورات، ومنه غياب سياسة ثقافية مخطط لها من حيث المحتوى الرقمي، ودعم الإبداع الشبابي، والتفاعل والاستجابة للمواطنة الرقمية الجديدة.

الفرضية الثالثة: عزوف كبير للمواطن الرقمي عن التفاعل والتجاوب مع أنشطة وبرامج الموقع الرسمي لوزارة الثقافة ومن خلاله عن المجال الثقافي .

## أداة البحث :

لمعرفة مدى مطابقة الأداة للمشكلة البحثية، و أخذنا بعين الاعتبار مجمل متغيرات البحث، تم اختيار نوعين من الأدوات والمزاوجة بينهما، و لتحديد درجة التنظيم والتدبير الإداري الرقمي بمميزاته وخصائصه، وشروطه، كما هو متعارف عليه في أدبيات التخطيط السليم، ولمعرفة مدى توفر الموقع الإلكتروني لوزارة الثقافة كآلية حديثة في التدبير المعتمد على المعايير العلمية والتقنية الدولية كما حددها خبراء التكنولوجيا، اعتمدنا استمارة تتحدد أسئلتها وبنودها انطلاقا من المعايير الدولية و إضافة عناصر شكلية أخرى انسجما مع طبيعة الموقع المراد تقييمه وتوزيعها على الخبراء في المجال الخاص بإنشاء المواقع الإلكترونية.

أما قياس درجة تفاعل المواطن الرقمي مع الموقع ومحتواه وسياسته وتأثيره واستعماله من طرفه، فقد تم اختيار استمارة ثانية مصاغة بأسئلة دقيقة تقيس درجة حضور هذه العناصر من عدم حضورها.

## العينة :

للإجابة عن السؤال الأول المرتبط بالجانب التنظيمي والإداري والتقني والعلمي في تصميم المواقع الالكترونية، ومدى توفره على المعايير المقبولة ودرجة احترامها، تم اختيار 25 خبيراً متخصصاً في صنع المواقع الالكترونية، و ينتمون إلى مؤسسات تكنولوجية تعتمد على تدريس التكنولوجيا وتصميم هذه المواقع من أساتذة و فنيين ، للإجابة عن أسئلة الاستمارة وتحديد نتائجها في المجال التكنولوجي.

و للإجابة عن الشق الثاني المرتبط بالمضمون الرقمي، ودرجة تفاعل المواطن معه وتقييمه، فقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من مائتي(200) شخص يستعملون التكنولوجيا، ويحسنون استخدامها ويتعاملون بها، وممن يفترض فيهم أيضا الإطلاع على المستجدات الثقافية، من مجتمع بحثي متنوع: يضم فنانين وباحثين ومفكرين من جنسية مغربية، و كذا كل المهتمين بالشأن الثقافي المغربي، الذين يحرصون على تكوين ثقافي متعدد المشارب والروافد.

## منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:

نعمد في صياغة هذا البحث ، على المنهج الوصفي التحليلي. فبعد بحث استطلاعي حول الموضوع في تشعباته المتنوعة ، و بعد سجال نفسي كبير، تم تحديد موضوع البحث في: الإدارة الرقمية للمؤسسة الثقافية ومواطن الألفية الثالثة، من خلال تقييم الموقع الإلكتروني لوزارة الثقافة المغربية و دراسة محتواه الثقافي و قياس درجة تفاعل المواطن الرقمي مع هذا المحتوى، بالاعتماد على كل الأدوات الوصفية التحليلية المتاحة.

## الدراسات السابقة :

تجدر الإشارة بداية إلى أن موضوع الإدارة الرقمية يعتبر من المواضيع الحديثة في البحث والدراسة ، بغض النظر عن اقترانه بمؤسسة ما ، أو قطاع أو منظمة، موضوع كتبت حوله العديد من الدراسات يصعب حصرها كلها والإحاطة بتفاصيلها في وقت وجيز.

ومن أهم الملاحظات التي وقفنا عليها و نحن نحاول تتبع الدراسات السابقة التي كتبت في "الإدارة الرقمية للمؤسسات الثقافية من خلال الموقع الإلكتروني لوزارة الثقافة المغربية" ، كآلية من بين مجموعة من الآليات الرقمية، اتضح أن غالبية هذه الدراسات السابقة عبارة عن أبحاث ركزت بشكل كبير إما على المجالات التربوية والتعليمية، كدراسة الإدارة الرقمية في الجامعات والمدارس والمكتبات الجامعية والإدارة التربوية...، وإما على المجالات الاقتصادية المرتبطة بالتجارة الإلكترونية ومقوماتها الرقمية المشجعة على الربح والتنافسية وغيرها من المعايير الاقتصادية والتجارية الواجب توفرها في هذه المواقع .

وعلاقة بتقييم مستوى المواقع الإلكترونية نجدها قد عولجت ودرست بدراسات وأبحاث عديدة ذهبت في نفس الاتجاه المرتكز على التربية والتعليم والاقتصاد، وللمزيد من التفصيل أدرجنا مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بالإدارة الرقمية وتقييم المواقع الإلكترونية وفق الترتيب التالي :

### على مستوى الإدارة الرقمية:

التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية المبررات والمعوقات (تبون 2021)، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتتلخص المبررات كما في الدراسة في: تطور التكنولوجيا ووسائلها وظروفها، فيما تكمن عوائقها في العوامل التقنية والمالية والإدارية.

"درجة ممارسة المدراء المساعدين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت للإدارة الرقمية (فهد عبید عبد الله الرشیدی، وآخرون 2021) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المدراء المساعدين للإدارة الرقمية وخلصت إلى أن هناك عوائق كبيرة في استعمال الإدارة الرقمية يعزى إلى اختلاف التخصصات ودرجة الخبرة وغيرها.

تطبيقات الإدارة الاللكترونية والتحول نحو المؤسسات الرقمية، (قويدري كمال 2018)، اهتمت الدراسة بالتحول نحو الإدارة الرقمية ومميزاتها التنافسية على مستوى الاقتصاد والتجارة الاللكترونية، وبناء مفاهيم جديدة كمفهوم المؤسسة الافتراضية.

دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل (البقعاوي 2019)، اهتمت الدراسة بدور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري، وقد ارتبطت النتائج بدرجة الخبرة المتوفرة من خلال عدد الدورات التدريبية، والمؤهلات العلمية وخلصت الدراسة إلى ضرورة توفير الدلائل والإرشادات التوضيحية اللازمة ونشر ثقافة الإدارة الرقمية...

### على مستوى تقييم المواقع الاللكترونية:

في تقييم جودة المواقع الاللكترونية في مجال التربية والتعليم (بن خليفة والسوداني، 2018) وهي دراسة باللغة الإنجليزية ركزت على عدة معايير أهمها الاسم والمسؤولية والموضوعية والعصرية.

عناصر بناء محتوى المواقع الاللكترونية الحكومية، دراسة تجريبية. (رضوان ومحمد، دت)، تناولت الدراسة قياسا لتأثير توافر كل عناصر المحتوى الخاصة بالتفاعل والخدمات الاللكترونية وقد ركزت على عدة مقاييس كالملاءمة والموضوعية وأدوات التقديم وهي دراسة تجريبية لأحد المواقع الاللكترونية الحكومية استطاعت تقييم هذا الموقع.

المواقع الاللكترونية – خصائصها ومعايير قياس جودتها: (تنبو، 2017) تم تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين: خصص الأول إلى خصائص المواقع. وخصص القسم الثاني إلى المعايير في جودة المواقع الاللكترونية.

تقييم جودة المواقع الاللكترونية دراسة تحليلية مقارنة ما بين بعض المواقع العربية والأجنبية. (حسين 2010)، قد توصلت الدراسة أن المواقع الأجنبية كانت تعتمد على أكثر عناصر التقييم مقارنة مع الجامعة العربية.

درجة توافر معايير تصميم المواقع الاللكترونية في موقع جامعة اليرموك الاللكتروني من وجهة نظر متخصص في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، (عيادات والعمري 2015)، وتضمنت 6 أقسام هي معايير تشغيل الموقع، والتصفح واللغة والتصميم ومظهر الشاشة والدقة والحدثة.



اعتبارا لما سبق، يتضح أن الدراسات السابقة في مجال الإدارة الرقمية والالكترونية كثيرة ومتعددة، سواء ما ارتبط بآليات التدبير الرقمي أو بتقييم المواقع الالكترونية، ووسط هذا الكم الهائل من الدراسات السابقة، أصبحت الفرصة مواتية ومناسبة لسبر أغوار البحث في الإدارة الرقمية بشكل عام، ومما زاد من أهميته، القلة الواضحة من حيث الدراسات السابقة المهتمة بهذا الموضوع، ووزارة الثقافة كمؤسسة مستقلة لها خصوصيتها في التدبير والإدارة، تجعلها متفردة في إدخال الرقمية في أنشطتها وهذا ما أتاح لنا إمكانية البحث في هذه الجزئية بالذات - المؤسسة الثقافية - ومحاولة إضافة بعض العناصر الجديدة في البحث موظفا خلاصات، ومقترحات الإدارة الرقمية التي خرجت بها الدراسات السابقة، وجعل المؤسسة الثقافية تحظى بدراسات مشابهة تستفيد منها باقي القطاعات والوزارات في تدبير الشأن الثقافي خاصة، كما أن الإمكانيات الرقمية المتاحة في المجالات الثقافية متعددة وغنية، فهناك المختبرات الثقافية الرقمية، والمكتبات الرقمية، وهناك الأدب الرقمي، ورقمنة الثقافة.

### التحديد الإجرائي لمفاهيم البحث :

الإدارة الرقمية / التدبير الرقمي: المقصود بها في البحث الإدارة التي تعتمد على التقنية بكل تطبيقاتها، وبرامجها، ومعداتها. في جميع عملياتها و ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية، سواء على مستوى تنظيم قطاع الثقافة وتدييره وتخطيطه (الموقع الإلكتروني للوزارة)، أو على مستوى تفاعل المواطن في العصر الرقمي مع هذه الوسائل. (المحتوى الثقافي و التفاعل معه).

المؤسسة الثقافية: يقصد بها وزارة الثقافة والاتصال المغربية - قطاع الثقافة-، انطلاقا من الأهداف التي تعتمد عليها في تدبير القطاع الثقافي والسياسات الثقافية المعمول بها، وبرامج الوزارة الثقافية، ورؤيتها الإستراتيجية وأنشطتها خلال الفترة الزمنية الممتدة منذ إنشاء الموقع الإلكتروني على الانترنت إلى تاريخ إجراء هذا البحث.

مواطن الألفية الثالثة: المقصود به في البحث كل مواطن ينتمي زمنيا إلى القرن الحادي والعشرين ممن يستخدمون التكنولوجيا وتنطبق عليهم مواصفات المواطن الرقمي، المثقف، كما حددتها في الشق النظري، والذي يتعامل بشكل موسع ومستفيض بالتقنية من خلال هاتفه الذكي أو حاسوبه أو لوحته الرقمية.

---

---

الموقع الاليكتروني لوزارة الثقافة: المقصود به الموقع الاليكتروني لوزارة الثقافة المغربية - قطاع الثقافة- والموجود على الانترنت تحت الرابط التالي: <https://www.minculture.gov.ma> بصيغته الحالية والمحفوظة تحت سنة 2022.

# الفصل الأول من الإدارة إلى الإدارة الرقمية

❖ المبحث الأول: مدخل إلى علم التدبير: التعريف

والوظائف والمدارس.

❖ المبحث الثاني: الإدارة الرقمية من المفهوم إلى التطبيق.

❖ المبحث الثالث: الإدارة الرقمية بالمغرب: تحول رقمي في

بداية الطريق.

## تمهيد :

يرتبط علم التدبير عامة بالمجال الاقتصادي قبل أن ينتقل إلى أي مجال آخر، ويأخذ تعاريف متعددة، تتغير بتغير المجال الموظف فيه، من الاقتصاد والسياسة والتربية وغيرها من المجالات التي تعنى بتنظيم الحياة البشرية، وإبراز أهميتها وقيمتها، وهو مفهوم اقتصادي بامتياز، يعنى بالطريقة والكيفية التي تسير بها الشركات والمقاولات، وكل ما يرتبط بالإدارة الشاملة لمؤسسة أو مقولة أو منظمة ما، تعمل لتحقيق الجودة في منتجاتها، ومعتمدة على مبادئ واستراتيجيات تلخص في: التخطيط والتنظيم والتنسيق و الإنجاز والتنفيذ والقيادة والمراقبة.

آلت الأمور إلى التطور التكنولوجي الذي ألقى بضلاله على العديد من القطاعات والمجالات، فأصبح توظيفه ضرورة ملحة لتيسير الأعمال وتديريها وتنظيمها وفق آليات وبرامج تكنولوجية جديدة، وفي هذا الفصل في جزئه الثاني سيتم التركيز على آليات التدبير الحديث المبني أساسا، على الإدارة الرقمية، ليتم تعريفها ومفهومها وأهميتها ودوافعها التي تختلف باختلاف إمكانات دول العالم، وكذا إكراهات تنزيلها بشكل كبير وموسع، بالإضافة إلى المهارات الأساسية والمتقدمة الممكن تعلمها وتطويرها في الألفية الثالثة التي تتعامل أكثر بالمقومات التكنولوجية، ثم أخيرا وضعية التدبير الرقمي المغربي وأفاقه المستقبلية وإكراهات تطويره وتعميمه.

## المبحث الأول: مدخل إلى علم التدبير: التعريف والوظائف والمدارس.

### 1. علم التدبير: تعريفه ورواده.

#### أ- تعريف التدبير و علم التدبير.

بالرجوع إلى كلمة دبر في معجم لسان العرب لابن منظور فإنها تحيل إلى ما تؤول إليه عاقبة الأمور، فدبر الأمر وتدبره أي نظر في عاقبته، واستدبره، أي رأى في عاقبته ما لم ير في صدره<sup>1</sup>.

و التدبير - اصطلاحا - عبارة عن مجموعة من العمليات والتقنيات والآليات والخطط الإجرائية التي يعتمد عليها المدير لتنفيذ الأنشطة، والتعلمات والمشاريع، في إطار زمكاني معين، انطلاقا من كفايات وأهداف محددة، واعتمادا كذلك على مجموعة من الموارد والطرائق والوسائل، سواء أكانت مادية أم معنوية.

#### ب- سياق علم التدبير و رواده الأوائل:

يعتبر تايلور من بين المفكرين الأوائل الذين اهتموا بعلم التدبير كعملية علمية وتنظيمية تخضع لتغيرات متعددة. و أن له وظائف متعددة. و قد قطع هذا العلم أشواطاً و مراحل كثيرة أخذت كل مرحلة صبغتها من التحولات التي عرفها الاقتصاد البشري<sup>2</sup>.

ارتبط ظهور علم التدبير ارتباطاً وثيقاً بالتطور البشري في مختلف مراحلها، وقد بدأ بداياته الأولى بطرق عفوية ولا واعية تتماشى مع طبيعة التقدم الذي ميزه في تدبير أموره الشخصية، ومعالجة مشاكله التي عرفها في تلك المرحلة، حتى وإن كان ذلك، لا يخضع إلى مقدمات منطقية أو علمية مدروسة، إلا أن هاجس التنظيم والتسيير والسيطرة على مجريات الأوضاع التي كان يعيشها، شكل هاجساً للبشر خلال تلك الفترة.

<sup>1</sup> - ابن منظور، 2006م، لسان العرب، الجزء الرابع، دار صبح بيروت، لبنان، إديسوفت، الدار البيضاء، المغرب، الطبعة الأولى، ص: 273-277.

<sup>2</sup> - Kenneth Thompson, 2003 *The ERALY Sociology of Management And Organisations*, Volume I Scientific Management Comprising: Shop Management Ha Principles Of Scientifie Mangement Testimony Before The Special House Committee Fedeuck Wishou Taylor, Edition k Rout Le Dge

كما أن علم التدبير لم يتبلور بشكل علمي دقيق قائم على مقدمات علمية و فلسفية تنظيمية إلا مع الاقتصاد وتطوره: فتطور الاقتصاد في النظام الرأسمالي وزيادة الإنتاجية واستخدام الآلة وتطبيقها في مختلف العمليات الاقتصادية و الإنتاجية ومجمل الحياة البشرية، أدى إلى ظهور أولى بوادر علم التدبير، بإنشاء المقالة خلال القرن التاسع عشر، ومن تم أصبح علما له محددات مضبوطة، ومنهجية محكمة، وينظر إليه من زوايا متعددة أخذت صبغة النظريات العلمية خلال القرن العشرين.

لعل من أبرز رواد علم التدبير المفكر الاقتصادي<sup>1</sup> "ادم سميث" (Adam Smith) الذي ركز على فكرة تقسيم العمل في كتابه (ثروة الأمم)، و"شارل بابيج" (Charles Babbage) الذي رصد تكاليف الإنتاج الصناعي، وكيفية تقديره، وتبيان المعايير اللازمة لاختيار المكان الأفضل لتوطين الصناعة، والتركيز على أهمية مدة الإنجاز لكل عملية صناعية، مع العمل على كيفية تطوير عمليات الإنتاج الصناعي.

وهناك أيضا "هنري تاون" (Henry Towne) الذي نشر مجموعة من الأفكار التدييرية في مجلة (المعاملات) التي كانت تشرف عليها الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين، وقد ركز على النظرة الشاملة في تصريف الأعمال الاقتصادية، والإلمام بالمعلومات التقنية في مجال التدبير، وتحديد أماكن تواجد المواد الأولية، والتثبت من تغير أسعارها، والتعرض إلى قضية الأجور والتكاليف وغيرها...<sup>2</sup>

### ج- تعريف علم التدبير.

أما علم التدبير<sup>3</sup>، فيقصد به، العلم الذي يدرس العمليات والتقنيات التي تستعملها مؤسسة أو منظمة أو مقالة ما لتحقيق أهدافها العامة والخاصة. وتتمثل هذه التقنيات في: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والقيادة، والمراقبة. وقد يعني علم التدبير مجموعة من الأشخاص (الموارد البشرية)، الذين يديرون الإدارة أو المقالة أو المؤسسة أو المنظمة، سواء أكانوا مديرين، أو مدبرين، أو أطرا، أو مسيرين، أو موجهين. وبصفة عامة، يعني علم التدبير، مجمل التقنيات التي تعتمد عليها الإدارة لتنفيذ أعمالها وتصريفها. وغالبا ما يتخذ علم التدبير طابعا كميا باعتماده على المعايير الكمية القائمة على الإحصاء الرياضي والمحاسباتي.

<sup>1</sup> - حمداوي جميل. (2013)، مدخل إلى علم التدبير، شبكة الألوكة، بتصرف.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه بتصرف

<sup>3</sup> - مرجع سبق بتصرف.

و تؤدي كلمة التدبير (Gestion/Management) في المعاجم والقواميس الأجنبية، المعاني نفسها التي تؤديها في اللغة العربية، حيث تدل هذه الكلمة على القيادة والتخطيط والتسيير والتنظيم والقيادة والمراقبة لتحقيق الجودة والفعالية.

وعليه، فقد كان علم التدبير يسعى إلى فهم طبيعة العمل بالمصانع والمعامل، وكيفية التعامل مع التقنيات الجديدة، وكيفية معالجة طرائق الإنتاج من أجل تحقيق مردودية ممكنة وبشكل أفضل.

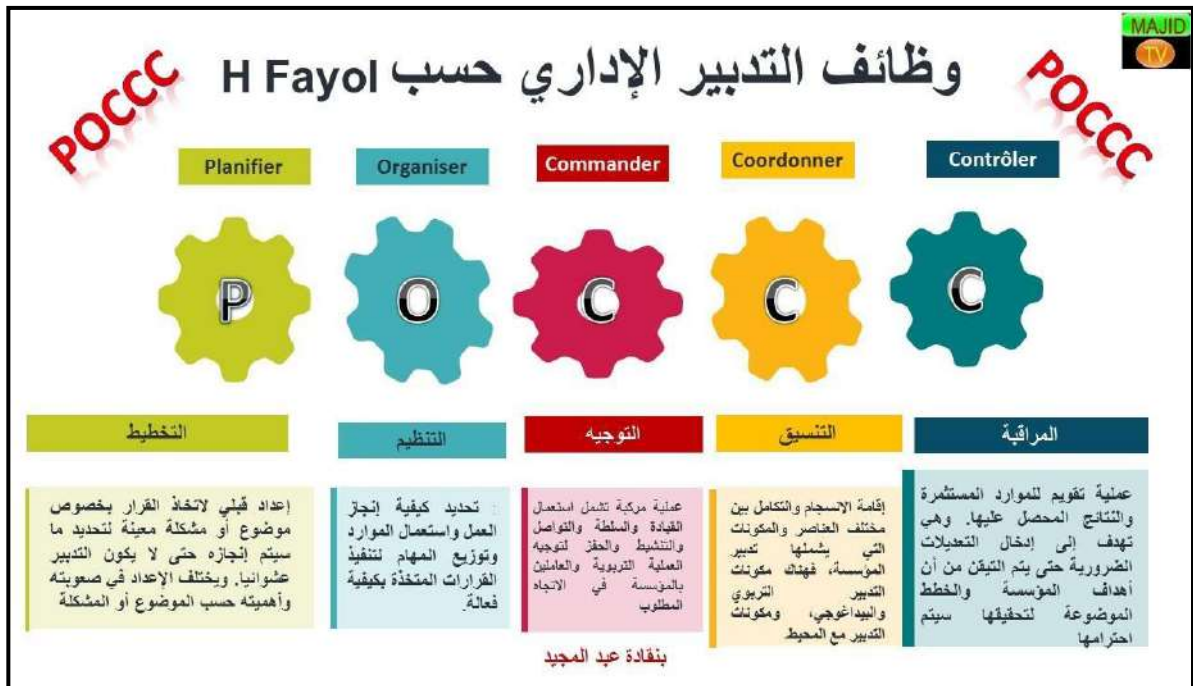
## 2. وظائف علم التدبير ومدارسه

### أ- وظائف علم التدبير.

لعلم التدبير وظيفة مركزية تتمثل في الوظيفة الإدارية، لكن تتفرع عنها مجموعة من الوظائف الفرعية التي يمكن حصرها في: الوظيفة التقنية القائمة على التصنيع، والتحويل، والإنتاج، والوظيفة التجارية القائمة على الشراء والبيع والتبادل، والوظيفة المالية التي تتمثل في التوظيف الأمثل للموارد المالية، والوظيفة الأمنية التي تكمن في حفظ الأموال والأشخاص، والوظيفة الحسابية التي تعنى بحساب المداخيل والمصاريف بطريقة إحصائية.

ومن ناحية أخرى، يرى "هنري فايول" أن للتدبير أربع وظائف أساسية هي: التي تمثلها الخطاطة

التالية<sup>1</sup>:



<sup>1</sup> - خطاطة الوظائف بنقادة عبد المجيد قناة.

إن وظائف علم التدبير كما هي معبر عنها من خلال الخطاطة السابقة عرفت كتابات وتفسيرات كثيرة، استفاد الباحثون في شرحها و توضيح مقوماتها، بل من الباحثين ما استغرق كثيرا في بحث أحد خطواتها فقط، كالتخطيط مثلا و أهميته، و انبثق عن ذلك أنواع التخطيط و مراحلہ...، كما أن هذه الوظائف خضعت في دراستها لمجموعة من المدارس في علم التدبير و أخذت مميزاتہ انطلاقا من كل مدرسة( يراجع هنا على سبيل المثال مرجع أساسيات الإدارة و هو مرجع يوجد بين ثنايا صفحات هذا البحث).

## ب- مدارس علم التدبير:

يمكن الحديث عن مجموعة من المدارس في علم التدبير، يمكن حصرها فيما يلي<sup>1</sup>:

### المدرسة الكلاسيكية: *The Claseical Approach*

تبلورت هذه المدرسة في المجال الصناعي مع بداية القرن العشرين، وكان هدفها هو رفع كفاءة العمل والإنتاج، وقد ساهمت هذه المدرسة في طرح مجموعة من الأفكار التي أصبحت من صلب عمل التدبير. وتتفرع هذه المدرسة إلى ثلاثة اتجاهات. فالاتجاه الأول يعنى بالتنظيم العلمي للعمل من خلال التركيز على زاوية إنتاجية العمل، ومن أهم ممثليه: "الف تايلور" (F.Taylor)، و"فرانك وليليان جليبرث" (Frank et Liliane Gilberth)، و"هنري جانت" (Henry Gantt).

ويهتم الاتجاه الثاني بالتنظيم الشامل لإدارة المقاوله، وبالطرائق التي تجعلها أكثر فاعلية.ومن أهم ممثليه: "هنري فايول" (Henry Fayol) كما في كتابه: (الإدارة الصناعية الشاملة)، الذي صدر سنة 1916م. وقد بنى فايول تدبير الإدارة على مجموعة من القواعد، مثل: التنبؤ (تصور الهدف الذي ينبغي تحقيقه)، والتنظيم، والتسيير أو القيادة، والتنسيق، والرقابة. ويعرف "فايول" في أدبيات علم التدبير بالمبادئ الأربعة عشرة التي تتمثل في: تقسيم العمل (احترام التخصص)، والتوازن بين السلطة والمسؤولية، والالتزام بالنظام (معرفة الواجبات والحدود الفاصلة بين المقررين والمنفذين)، ووحدة الأمر (مسؤول واحد)، والمركزية، والتراتبية الإدارية، ورفع الأجور والمكافآت حسب الإنتاجية والكفاءة العلمية والعملية، ووحدة الهدف، وإرساء النظام المالي والاجتماعي، ومبدأ المساواة، ومبدأ الاستقرار في العمل، ومبدأ المبادرة، و مبدأ روح الفريق<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - بدر فاطمة، الصباغ سعاد، (2020). *أساسيات الإدارة*، منشورات الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية

<sup>2</sup> - مرجع سبق ذكره.



في حين، اهتم الاتجاه الثالث بالبيروقراطية من خلال التركيز على السلطة في مجال الإدارة والاقتصاد، وتبيان أشكال تنظيمها. ومن أهم ممثليه: "ميشيل كروزيير" (Michel Crozier)، وماكس فيبر (Max weber) الذي قسم السلطة إلى أنواع ثلاثة: السلطة الكاريزمية التي تعود إلى شخصية المسؤول الأسرة التي تجعل الآخرين يلتزمون بأوامرها اقتناعا وإعجابا. والسلطة التقليدية القائمة على الأعراف والتقاليد والوراثة، والسلطة الوظيفية الرسمية (البيروقراطية)...

### + مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية:

إذا كانت المدرسة الكلاسيكية مدرسة تقنية آلية، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية و هو الجانب الذي أغفلته المدرسة الكلاسيكية بتركيزها الشديد على العمل والإنتاجية، و تجاهل العلاقات العاطفية و الإنسانية التي تحكم العامل المسؤول على هذا الإنتاج، فجاءت هذه المدرسة لتهتم بهذه الجوانب التقنية و الاجتماعية و الإنسانية و تهتم كثيرا بتحليل بيئة العمل و تحليل سلوك العاملين ويندرج تحت هذه المدرسة تياران فكريان: تيار العلاقات الإنسانية و تيار المدرسة السلوكية .

### - تيار العلاقات الإنسانية: Human Relation approach

ظهر هذا التيار في ثلاثينيات القرن الماضي، و تعتبر أن الإنسان هو المنطلق و هو محور العمل الإداري و عنصره المهم في تحديد الإنتاجية و حثت على الاهتمام بالعامل كطرف مهم و مبدئي في الإنتاج و قد جاء ذلك بناء على العديد من التجارب و الدراسات التي قام بها العديد من الباحثين أمثال الباحث الاسترالي: (1880-1949 Elton Mayo Experiments)

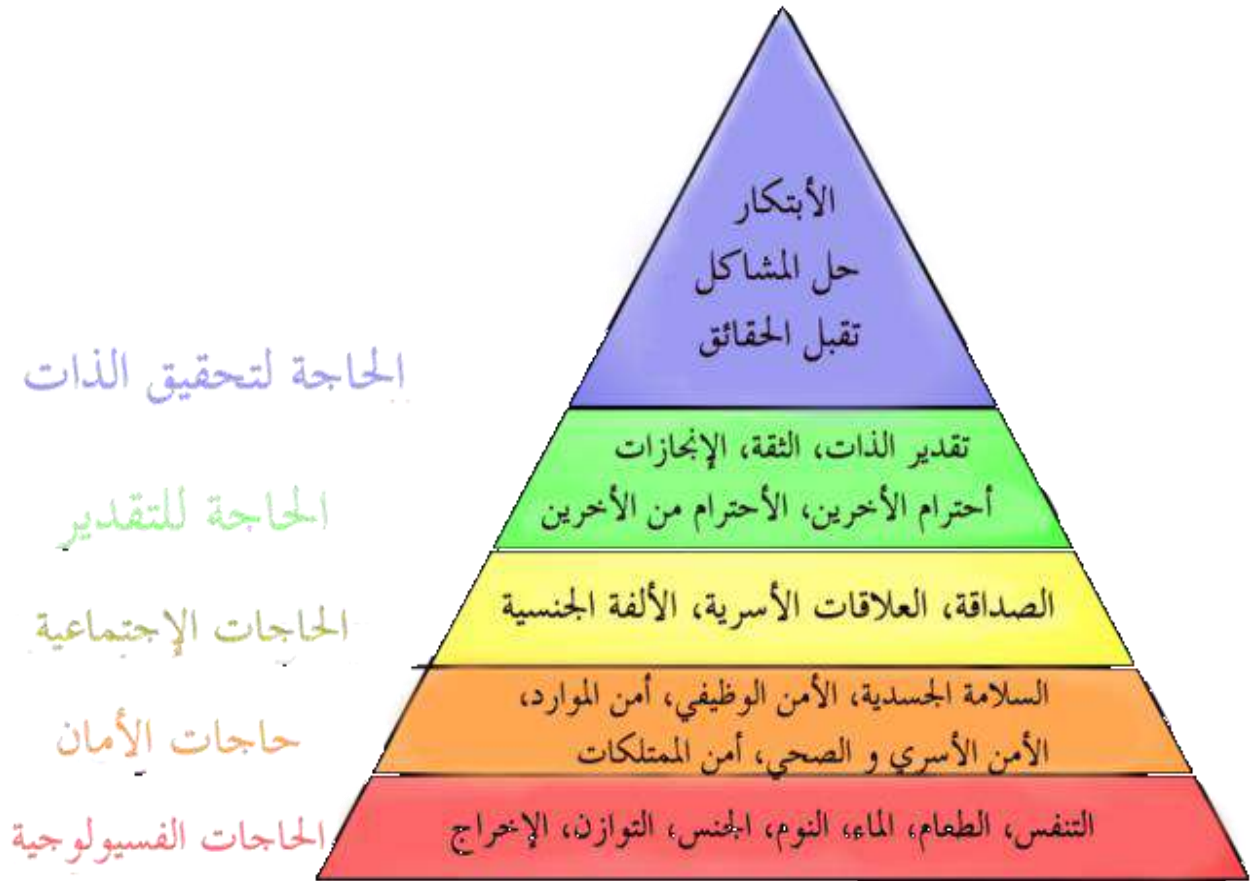
### - تيار المدرسة السلوكية:

تركز هذه المدرسة على دراسة طبيعة العمل نفسه الذي يقوم به الفرد و درجة مساهمة هذا العمل في استثمار إمكانيات العامل و قدراته و مهاراته بناء على مدخل علم النفس الاجتماعي و علم الاجتماع و علم الأجناس أو الانتروبولوجيا، و من أهم منظري هذه المدرسة السلوكية "شيلستر برنارد" 1961-1887 Bernard Chester.

## المدرسة السلوكية: behavioral and social science Approach

تعد المدرسة السلوكية امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية، وتعني هذه النظرية أن تحقيق الفعالية الإنتاجية لا تكون إلا بالتحفيز المادي والمعنوي، وإشباع رغبات العمال وحاجياتهم العضوية والنفسية. وإذا كانت مدرسة العلاقات تركز كثيرا على الحوافز المادية، فإن المدرسة السلوكية تركز على الحوافز المعنوية.

ومن أهم نظريات هذه المدرسة نظرية أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) التي تنبني على مجموعة من الحاجات التي ينبغي تلبيتها وإشباعها، كالحاجة الفيزيولوجية، والحاجة إلى الأمن، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى احترام الذات، والحاجة إلى تحقيق الذات، رتبت على شكل هرم يدعى بهرم ماسلو<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> -<https://arz.wikipedia.org>

لقد اكتمل تأسيس علم التدبير في السنوات الخمسين الأخيرة من القرن الماضي، واكتملت أسسه ونظرياته و تطبيقاته و فرض نفسه في الواقع وفي الشركات و المقاولات، وأخذ صيغا متعددة ، بل أصبح العلم الذي يتهافت الناس على دراسته و اهتم منظروه بالطرق الإحصائية الكمية و المعلوماتية والتنظيمية، كما يهتم بالعلاقات الإنسانية في إطار ما لتدبير الموارد البشرية و تحقيق الجودة في الإنتاج.

لقد أصبحت الإدارة مع المدرسة الحديثة سيرورة محددة، تتكون من التخطيط والتنظيم والقيادة والسيطرة على الأنشطة، التي تهدف إلى تحديد وتحقيق الأهداف من خلال التوظيف الأمثل للموارد البشرية<sup>1</sup>، وارتقت إلى مستويات عليا من التنظير والتطبيق واستعمال المهارة، وأدخلت أساليب جديدة في التعامل مع الوضعيات الإدارية مشجعة العمال على الإبداع والابتكار وظهرت لها فروع عديدة تزوج بين العلمية والفن في إطار فن التوليفات المربحة وفن اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

## المبحث الثاني: الإدارة الرقمية من المفهوم إلى التطبيق.

### 1. مفهوم الإدارة الرقمية ، أهميتها و دوافعها.

#### أ- الإدارة الرقمية: التعريف و الأهمية.

كثيرة هي التعريفات التي قاربت مفهوم الإدارة الرقمية، بكثرة الدراسات التي تناولت، مزاياها وأهميتها في العصر المعتمد أساسا على التكنولوجيا في تدبير كل شؤونه تقريبا، حتى وان كانت هذه التعريفات لها عدة تقاطعات فيما بينها فهذا لا يمنع من انتقاء بعض التعاريف المتنوعة ، حتى تتشكل نظرة وافية عن صلب اهتمام الإدارة الرقمية وركائزها، وفي هذا الصدد نورد مجموعة من التعاريف، وردت ببعض الدراسات الحديثة التي تطرقت إلى الإدارة الرقمية، و سنأخذ هذه الدراسات بشكل ترتيبى اعتمادا على الوضوح والقابلية للفهم:

<sup>1</sup> - TERRY (R.G) & FRANKLIN (G.S),1985 *Les principes du Management*, Paris, éd. Tendence Actuelles , p.25.

<sup>2</sup> - BONNEFOND (R), 1980, *Memento de l'Agronome*, Paris, Ministère de la Coopération, p.1359.

• فالإدارة الرقمية هي<sup>1</sup> "عملية تنظيم المهام باستخدام التقني للموارد التي من بين أهمها التجهيزات والشبكات الاليكترونية عن طريق التخطيط والتوجيه والرقابة، بهدف تحقيق الأهداف المحددة سلفا بما فيها الخدمات التي يستفيد منها المرتفقون، حيث يتولى ذلك الموظفون الإداريون المؤهلون باعتبارهم فاعلا أصليا في هذه العملية" (تبون، 2021).

• وهي أيضا "منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الاليكتروني، وذلك باعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية بأسرع وقت وبأقل التكاليف، وهذا بطبيعة الحال يترتب عليه فوائد: كالسرعة في إنجاز العمل، والمساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار، مع خفض التكاليف العمل الإداري ورفع أداء الانجاز، وتجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني، ومعالجة البيروقراطية والرشوة أي إحداث إصلاحات في الهيكل الإداري بالمجتمع وتطوير آلية العمل ومواكبة التطورات، إضافة لتجاوز مشاكل العمل اليومية مع وجود بنية تحتية معلوماتية آمنة وقوية ومتوافقة فيما بينها"<sup>2</sup>

• وفي تعريف آخر للإدارة الرقمية نجدها تعني "استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة، والمعلومات في تيسير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها الاليكترونية ذات القيمة، والتواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الاليكترونية عبر بوابة واحدة"<sup>3</sup> (الفيلكاووي 2002).

• ويعرفها Dale بأنها<sup>4</sup> "إطار عام ومنظومة تقنية متكاملة تختلف عن الممارسات التقليدية للإدارة العادية، إذ أنها تشمل تحولا كبيرا في العمل يشمل الأنشطة اليومية في الدولة من بشرية واجتماعية واقتصادية للتطوير الداخلي لها، ويهدف إلى تقديم خدمات أفضل من تلك التي تؤديها الإدارة التقليدية أصلا".

<sup>1</sup> - تبون عبد الكريم، (2021)، التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية: المبررات و المعوقات، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية: ISSN 2661-7633 / EISSN 2716-8883 المجلد 4 العدد 03 ص 65-83.

<sup>2</sup> - الرشيد فهد عبيد عبد الله، وآخرون، (2021)، درجة ممارسة المدراء المساعدين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت للإدارة الرقمية كلية، التربية إدارة البحوث والنشر العلمي المجلة العلمية المجلد السابع والثلاثون - العدد الثالث - مارس ص 60.

<sup>3</sup> - المرجع السابق.

<sup>4</sup> - قويدري كمال، (2018)، تطبيقات الإدارة الاليكترونية والتحول نحو المؤسسات الرقمية، المجلة المصرية لعلوم المعلومات 173 مجلد 5 العدد 2 أكتوبر .

إن الإدارة الرقمية بشكل عام عبارة عن منظومة إلكترونية متكاملة، تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة، والسعي لتخفيف حدة المشاكل الناتجة عن تعامل طلب المنتجات مع الأفراد بما يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي. فهي إدارة بلا أوراق لأنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني، والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية، وهي إدارة بلا زمان، تعمل أربعة وعشرون ساعة سبعة أيام 365 يوم، وهي إدارة بلا تنظيمات جامدة، فالمؤسسات الذكية تعتمد على عمال المعرفة وصناعات المعرفة. وفي سياق آخر تعرف الإدارة الإلكترونية في معناها الحديث باستخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم.

من كل ما سبق يمكن للباحث أن يستخلص تعريفا تركيبيا للإدارة الرقمية فيعرفها بأنها: "الإدارة التي تستخدم التكنولوجيا في مختلف عملياتها الإدارية، كأداة تنظيمية وتفاعلية أساسية، وهي إدارة تتميز بالسرعة في إنجاز المهام، والاستجابة لطالبي الخدمة، ولا تعترف بمحدودية الزمن، وتتخذ من الفضاء الرقمي مكانا لها وهي الإدارة التي سهلت تكامل التطور الإداري مع التقدم التكنولوجي.

#### ب- فوائد الإدارة الرقمية وأهميتها.

صحيح أن الباحثين انقسموا إلى صنفين كبيرين: بين، من لديه رؤية إدارية صرفة للإدارة الإلكترونية كعلم قائم الذات، وما التكنولوجيا ومعداتنا إلا وسائل وآليات متطورة للاستفادة منها في تطوير الإدارة، وتطوير طرقها التنظيمية، ومنهم من لديه رؤية تكنولوجية، أي يعتبر أن التكنولوجيا أصبحت في حد ذاتها نوعا متطورا من الإدارة وهو ما يشكل الإدارة الرقمية، ومهما يكن الأمر، فالإدارة الرقمية تتيح العديد من الفوائد تختلف باختلاف المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، ومن هذه الفوائد نجد الديمقراطية ومحاربة الرشوة وتجاوز العراقيل البيروقراطية والسرعة في الاستجابة لحاجيات المواطنين، وإبراز أدوار جديدة للحكومات والسياسات المعمول بها، والتشجيع على التنافسية في طرح المشاريع المبتكرة والجديدة، والإبداعية في معالجة المشاكل وإيجاد الحلول لها وغيرها الكثير من المنافع التي أصبحت بادية اليوم على كل المواطنين وفي جميع بقاع العالم. وهي عموما كما عبر عن ذلك قويدري كمال<sup>1</sup> تتمثل فيما يلي:

✓ تنظيم ديناميكي فعال ومتطور ومتفاعل باستمرار مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup> - مرجع سبق ذكره.

✓ تباشر عملها على مدار الأربعة وعشرين ساعة دون انقطاع .

✓ تتسم عمليات المؤسسة الاليكترونية بالسرعة والمرونة والقيمة المضافة العليا.

✓ تستثمر المؤسسة الاليكترونية تقنيات المعلومات والاتصال إلى الحد الأقصى المتاح.

## ج- دوافع الإدارة الرقمية

### ✚ الدوافع التقنية:

تعتبر الحاجة إلى مواكبة التطورات في المجال التكنولوجي مع ما يشهده من تغييرات في طرق التواصل والتفاعل وبيئة الأعمال، من أهم الدوافع وراء الاتجاه نحو الإدارة الرقمية والعمل بتطبيقاتها، خاصة في ظل السرعة التي تشهدها هذه الإدارة، فبالإضافة إلى التغييرات التي طالت الحاسب الآلي في خمسينيات القرن الماضي، هناك الهواتف الذكية بتطبيقاتها المتعددة، والتي سهلت التعليم والتعلم عن بعد فأصبح من السهولة بمكان التوفر على أفضل برامج الجامعات العالمية التي كانت تحتاج إلى السفر في وقت آخر، وقد استفادت الإدارة في عملها بهذه التغييرات، فتغيرت الوظائف وتطور التنظيم والتخطيط والتحكم في الإنجاز وبفعالية لم تكن متاحة مع الإدارة التقليدية.

ومما زاد من قوة التغيير، السرعة في الاتصالات خاصة الاليكترونية، فما كان يستغرق وقتا وجهدا لإعداده أصبح ينجز بمساعدة التطبيقات والبرامج في ظرف وجيز وبتكلفة قليلة وجهد مناسب...، بالإضافة إلى العولمة وما فرضته من التعامل بمنطق الأسواق الافتراضية والانخراط في التجارة الاليكترونية، ويبقى الهاجس الموسوم بحب تملك التقنية والتعامل بها خلاصة كل هذه الدوافع التقنية، فدول العالم اليوم لا تكاد تنفك عن الشبكة التقنية والعمل بها بل سمة من سمات قوة الدول.

### ✚ الدوافع الموضوعية:

شكلت الأزمات التي تعيشها الإدارة التقليدية في مجموعة من دول العالم خاصة النامية منها، وما يترتب عنها من تأخير المصالح، وضعف الاستجابة لرغبات وأغراض المرتفقين، وطول المدة، والرشوة، والمحسوبية وغيرها من الآفات التي خلفتها ولا زالت الإدارة التقليدية، من الأسباب الموضوعية التي فرضت التعامل والاتجاه إلى الإدارة الرقمية بايجابياتها السالفة الذكر، خاصة مع ظهور منافسة شرسة من

---

---

القطاع الخاص الذي قطع أشواطاً مهمة في العمل بالإدارة الرقمية، ووفر الكثير من الإنجازات في عالم المال والأعمال والتواصل.

ولم يكن أمام الحكومات خيار سوى خوض تجربة التقنية وتعميم تطبيقاتها على وزاراتها وقطاعاتها لترشيد نفقاتها وجهودها ولسد الثغرات أمام إهدار هذه الموارد، بسبب شحها وازدياد الطلب على الخدمات في ظل التزايد السكاني<sup>1</sup>.. ينظر دراسة دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في لمحلة الثانوية بمدينة حائل.

## 2. المهارات الرقمية: مميزاتها وخصائصها.

### أ. المهارات الرقمية :لمحة عامة وتعريف.

أصبح التوسع العالمي للاقتصاد الرقمي، والمجتمع الرقمي يفرض أكثر من أي وقت مضى مجموعة من المهارات الرقمية التي تمكن المواطن من النجاح والعمل في الحياة. فالذين يملكون هذه المهارات اليوم أصبحوا يحضون بفرص عمل مهمة، ويلجئون إلى المعلومات والأخبار والتواصل مع الأسر والأصدقاء بشكل آمن، ويتمتعون بامتيازات اليكترونية هامة: كالصحة الاليكترونية والحكومة الاليكترونية والتمويل الرقمي والاستمتاع بمزايا المشاركة في مجتمع المعرفة العالمي.

إنها مهارات تتميز بالاختلاف الدائم والمتواصل، فما يطلب اليوم من مهارات يختلف عما كان عليه الأمر سابقاً.

بمجرد خمس سنوات مضت كنا بصدد موضوعات تعنى بالعمليات الأساسية للمعدات، والبرمجيات، والبريد الاليكتروني والبحث، أما اليوم فنحن بحاجة إلى تحديث تلك المهارات الرقمية وتعويضها بمهارات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة وسلسلة كثل البيانات والحوسبة السحابية وانترنت الأشياء والتعلم الآلي والتطبيقات المتنقلة وغيرها.

---

<sup>1</sup> - مرجع سبق ذكره.

يعرف الاتحاد الدولي للاتصالات المهارات الرقمية بكونها "المهارات التي تمتد عبر طيف مستمر من الأساسية إلى المتقدمة، وتشمل توليفة من السلوكيات والدراية والمعرفة وعادات العمل والخصائص الشخصية والميول ومواقف الفهم الحرجة"<sup>1</sup>.



المصدر: الاتحاد الدولي للاتصالات

## ب- مستويات المهارات الرقمية :

تجدر الإشارة في البداية، وتبعاً لمخرجات الندوة الاستشارية المعنية بالتعلم الرقمي التي عقدت كجزء من برنامج كورشام<sup>2</sup> للقيادة الفكرية لعام 2017 أن المشاركين أقرروا فعلاً بنقص حاصل في تملك المهارات الرقمية وعدم فهم واضح وصحيح للمهارات المستخدمة في العمل، وعدم وجود آلية واضحة لترتيب أولويات هذه المهارات لعدم وجود المعرفة الكافية لذلك. وبناء على هذا تم تحديد المهارات الضرورية الآنية والمستقبلية فيما يلي :

✓ **مهارات تستدعيها الحاجة:** وتضم نوعين من المهارات: مهارات رقمية، ومهارات الملاحظة الرقمية. فالأولى عبارة عن مجموعة من التقنيات الضرورية من أجل استخدام التكنولوجيا الرقمية كالبرمجة والتشفير والترميز والتحليل، بينما تعد الثانية مجموعة أوسع من المهارات التي تستدعيها الحاجة من أجل

<sup>1</sup> - مجموعة أدوات المهارات الرقمية، Decent jobs for youth، ص 09.

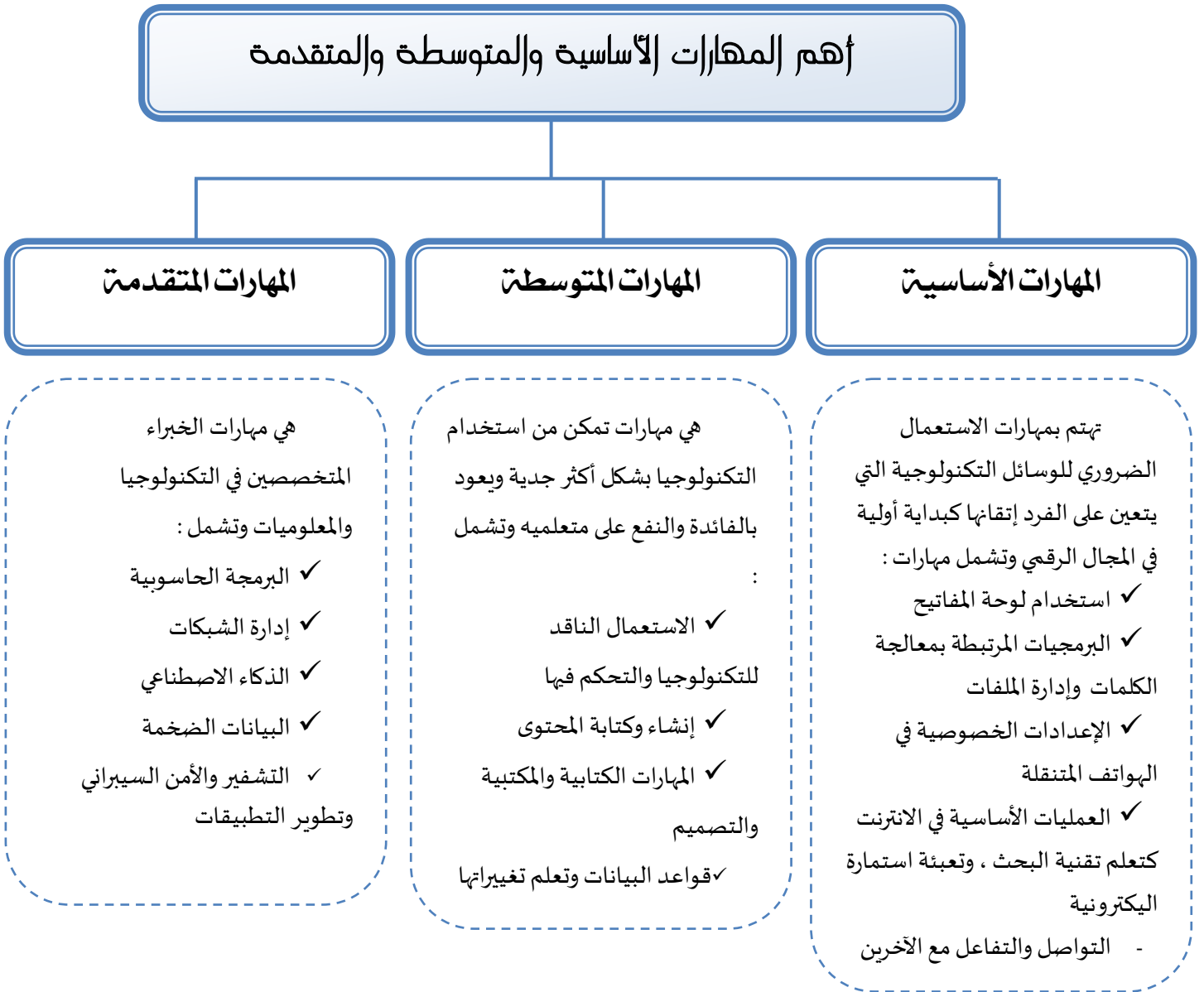
<sup>2</sup> - برنامج كورشام: Gorsham Institute GI هو منظمة غير ربحية تعمل من أجل مجتمع عادل ومندمج ومزدهر ومبدع، مبني على الثقة والأمن.



النجاح في العالم الرقمي وضمان رفاهية وتطوير ذهنية جديدة للعالم الرقمي من خلال مهارات إدارة المعرفة وإدارة التغيير والتعلم الذاتي والتعلم مدى الحياة ومعرفة حدود التكنولوجيا وحدود استعمالها بشكل معقلن، بالإضافة إلى المهارات التقليدية التي كانت سائدة والمتمثلة في كل أشكال التواصل الكتابي والإلمام بالقراءة والكتابة والطباعة وحل المشاكل والعمل الجماعي وغيرها وهي ما يلخصه الشكل المرافق انظر الشكل أسفله<sup>1</sup>.

### ✓ المهارات الأساسية والمتوسطة والمتقدمة:

جدول يبين أهم المهارات الأساسية والمتوسطة والمتقدمة<sup>2</sup>.



<sup>1</sup> - فيشر مايكل، ترجمة الجيوسي محمد بلال، (2016)، استراتيجيات التعلم الرقمي، مكتب التربية العربي لدول الخليج.

<sup>2</sup> - مرجع سبق ذكره بتصريف.

### 3. الأمن الرقمي / الأمن السيبراني.

مع التطور التكنولوجي الذي يعرفه العالم المعاصر، والتغيير الكبير في بيئات العمل وظروفه من الواقع التقليدي/ المادي، إلى الواقع الافتراضي، القائم على شبكة المعلومات والانترنت، طفت إلى السطح أنواع كثيرة من الأزمات والمخاطر الرقمية، شبيهة بتلك المتواجدة بالواقع لكنها من نوع الكتروني، وتشمل هذه الأزمات انعدام الأمن و الجريمة الالكترونية، وسرقة المعلومات الشخصية والبيانات، والتزوير، والعنف الالكتروني (التنمر الالكتروني)... وغيرها.

و انطلاقاً من دراسات عديدة حول الأمن الرقمي، نجد أنه ارتبط أساساً بظهور الإرهاب الفكري ونشر الفساد لدى الشباب، أو تدمير الممتلكات، أو ترويع الأمنيين أو إحداث الفوضى، أو إثارة التوتر النفسي لدى الشاب مادياً ومعنوياً<sup>1</sup>.

ففي كل المجتمعات، هناك أفراد يسرقون أو يشوهون أو يعطلون الآخرين. وينطبق الشيء نفسه على المجتمع الرقمي.. وفي منازلنا، نضع أقفالاً على أبوابنا وأجهزة إنذار من حريق لتوفير مستوى معين من الحماية. ويجب أن ينطبق الشيء نفسه على الأمن الرقمي. نحتاج إلى حماية من الفيروسات ونسخ احتياطية من البيانات والتحكم المفاجئ في أجهزتنا. وبصفتنا مواطنين مسؤولين، يجب علينا حماية معلوماتنا من القوى والمؤثرات الخارجية والطفيليين التي قد تسبب اضطراباً أو ضرراً.

### 4. إكراهات وتحديات الإدارة الرقمية

تتعدد التحديات والإكراهات التي تواجه الانتقال والتحول الرقمي فبقدر حماسه ووجاهة الأسباب وضغطها، بقدر ثقل حجم العراقيل الموجودة أمامها إذ نجد أن أكبر عائق يتجلى في : ضعف الكفاءة التقنية والعلمية اللازمة لدى الموظفين المسؤولين عن تدبير هذا النوع من الإدارات الحكومية مما يؤثر على فاعلية التدبير الرقمي والانخراط في أورشه، ثم عنصر المقاومة سواء المبررة بعدم التمكن من التقنية أو غير المبررة بالإعراض عن تعلمها والعمل بها.

ومن العراقيل ما يرتبط بالتخطيط الإداري العام، فضعف التخطيط وغياب رسالة ورؤية واضحة للإدارة، يحول دون الانخراط التام وتتبع عملية التحول الرقمي للإدارة، إذ أن معظم المنظمات و الإدارات

<sup>1</sup> - القحطاني عثمان على و يوسف يحيى عبد الخالق، (د.ت) فاعلية برنامج مقترح قائم على شبكات التواصل الاجتماعي ومقومات المواطنة الرقمية في تنمية مكونات الأمن التقني والفكري لدى طلبة السنة التحضيرية، جامعة بتوك/ جامعة بتوك ص02.

تعاني من العشوائية في التخطيط، وعدم الاعتماد على خطط واستراتيجيات محكمة تساعد على مواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة في جميع المجالات واستيعاب التكنولوجيا الحديثة.

#### • التحديات والإكراهات المالية:

تحتاج الإدارة الرقمية إلى إمكانات مالية ضخمة تتلاءم مع الإستراتيجية الجديدة في التدبير، والمتمثلة في ضعف الميزانيات المخصصة للغرض والاكتفاء بالبنود التقليدية في الصرف، مما يمنع صرف أي مبلغ لغير البنود الموضوعية مسبقا، فضلا عن التكلفة المالية المرتفعة للاشتراك في الانترنت التي تقف عائقا أمام الأسر المعوزة، وزد على ذلك ارتفاع القيمة المالية للبرامج والتطبيقات المخصصة لتدبير الإدارة الرقمية.

#### • الإكراهات والتحديات التقنية والأمنية:

تختلف حدة هذه التحديات التقنية من دول إلى أخرى، أي بين دول العالم الثالث ودول العالم المتقدم، فالأخيرة قطعت أشواطاً كبيرة وحققت قفزات مهمة في عالم التكنولوجيا والاتصالات، وتعتبر رائدته ومطورته ومتماشية مع أكبر تطوراته إلا أن الأمر يختلف كثيرا في الدول النامية حيث: أنها لم تستطع الاستفادة من إمكانيات التقنية بسبب العجز البين في البنية التحتية للاتصالات والمعلومات<sup>1</sup>.

أما بخصوص التحديات الأمنية، تجدر الإشارة بداية إلى أن الهاجس الأمني في الإدارة الرقمية يطرح بشدة كبيرة، وقد ألفت فيه الكثير من الكتابات والإبداعات التي تحاول التصدي إلى كل جديد في مجال اختراق المعلومات وتزويرها أو توظيفها في غير سياقاتها، فظهرت على سبيل المثال عقوبات الجرائم الالكترونية، وقواعد التتبع من الهويات والمعلومات وهناك مجال شاسع يعرف بالأمن السيبراني<sup>2</sup> كوسيلة متطورة رقمياً لمواجهة مثل هذه الخروقات. إلا أنه رغم كل ذلك يبقى التخوف والخوف على المعلومات الشخصية ومدى سريتها من أكبر العوائق في ضعف التحول الرقمي في الإدارة الرقمية، ومنه على سبيل المثال عدم أخذ بعض الإدارات تقنية التصديق الرقمي والتوقيع الإلكتروني مما يجعل الأوراق عرضة لكل تحريف أو تزوير.

<sup>1</sup> - القزاز بدر محمد السيد، (2015)، الإدارة الالكترونية ودورها في محاربة الفساد الإداري - دراسة مقارنة بالفقه الإسلامي ط 1 دار

الفكر الجامعي الاسكندرية ص 26

<sup>2</sup> - المرجع السابق.

## المبحث الثالث: الإدارة الرقمية بالمغرب: تحول رقمي في بداية الطريق.

### 1. لمحة عامة عن التحول الرقمي بالمغرب

قام المغرب وانطلاقاً من المبادرة الملكية السامية التي أطلقها الملك محمد السادس وفي إطار التحول الرقمي، بتبني استراتيجيات رقمية متعددة كان أبرزها: استراتيجية المغرب الرقمي 2013 وهي استراتيجية تتمحور حول أربع أولويات استراتيجية تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

تمكين المواطنين من الولوج إلى الانترنت ذي الصبيب العالي وتشجيع الولوج إلى المبادلات والمعرفة، وهي ذات طبيعة اجتماعية

تقريب الإدارة من حاجيات المتعاملين معها من حيث الفعالية والجودة والشفافية بواسطة برنامج طموح للإدارة الالكترونية وهي ذات طبيعة عمومية موجهة للمتعاملين مع الإدارة.

الحث على اعتماد المعلومات في المقاولات الصغرى والمتوسطة للرفع من إنتاجيتها.

تنمية فرع محلي لتكنولوجيا المعلومات بدعم إنشاء ونمو فاعلين محليين وبتشجيع انبثاق أقطاب تميز قادرة على التصدير.

وفي ذات السياق أي الاهتمام بالتحول الرقمي والمشاريع الرقمية بهدف تحليل التحولات الهيكلية في النظام المعولم والرهانات والتحديات التي تواجه المغرب، أنجز المعهد الملكي للدراسات الاستراتيجية في سنة 2017 دراسة حول موضوع "التحول الرقمي: رافعات لاستراتيجية طموحة بالنسبة للمغرب".<sup>2</sup>

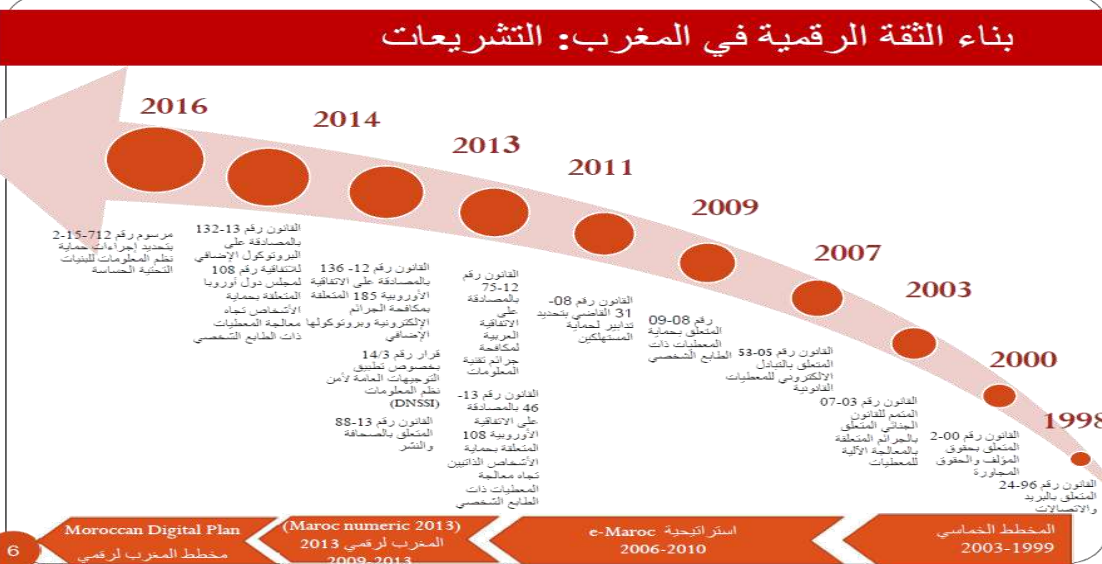
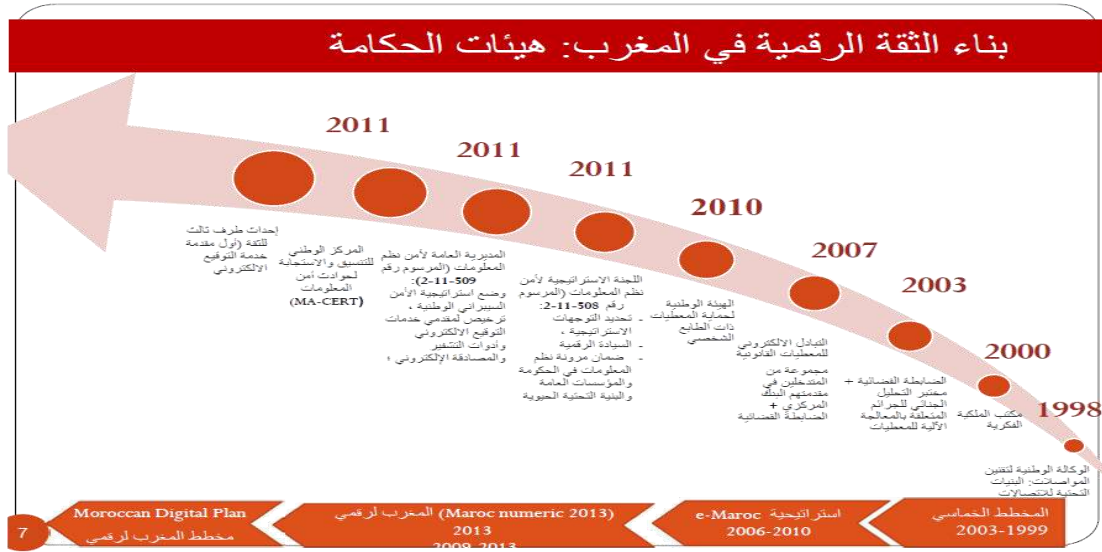
سمحت هذه الدراسة بالتعرف على التطورات الرئيسية في مجال الرقمنة على المستوى العالمي، ودراسة درجة استعداد الشركات والإدارات المغربية للعصر الرقمي، وتقديم مقترحات من أجل تسريع التحول الرقمي للمغرب وجعله ركيزة لإقلاعه الاقتصادي ومحورًا أساسيًا في تنافسيته الشاملة.

<sup>1</sup> - المغرب الرقمي، الاستراتيجية الوطنية لمجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي 2009-2013.

<sup>2</sup> - BOUNFOUR AHMED (2017) TRANSFORMATION NUMERIQUE ET MATURITE DES ENTREPRISES ET ADMINISTRATIONS MAROCAINES.

وفي نهاية سنة 2019 قام المعهد الملكي للدراسات الإستراتيجية في مجال التكنولوجيا والعلوم بإعداد 5 تقارير موضوعاتية، وتعبئة 12 باحثاً مشاركاً وتنظيم 6 ندوات ساهم فيها كبار المسؤولين في المؤسسات العمومية ذات الصلة، بجانب بعض الخبراء الأكاديميين<sup>1</sup>.

وتبقى المبادرات المتخذة في المجال تتميز بالبطء و التباعد و عدم الاستمرارية، نورد بعضها باختصار في الرسوم البيانية التالية<sup>2</sup>:



<sup>1</sup> - نفس المرجع.

<sup>2</sup> - المغرب بين تنمية الثقة الرقمية والأمن السيبراني

## 2. إكراهات التحول الرقمي المغربي.

على الرغم من الانخراط المغربي في مجال التكنولوجيا وتقنية المواصلات بصفة عامة، إلا أن هذا الانخراط لا زال في بداياته الأولى و تعترضه جملة من الإكراهات والعقبات.

ويرى أبو العرب<sup>1</sup> أن المغرب إذا ما تمت مقارنته بعدد من البلدان على المستوى المتوسط، فهو يعيش تأخرا ملحوظا، على الرغم من اهتمامه المبكر بالقطاع الرقمي. ويشير لوجود تأخر على مستوى تحديد نوع النموذج الاقتصادي الرقمي، داعيا إلى ضرورة الأخذ بخطوات جريئة لتمكين الفاعلين الاقتصاديين من الدخول في المراحل الجديدة لتبادل المعطيات الرقمية، وضرورة مواكبة الشركات على مستوى التعبئة الرقمية وتحويل خدماتها.

الكل يتفق على دور التحول الرقمي في استقطاب الاستثمار وإحداث فرص العمل وتحديث المرافق العمومية وتوفير الخدمات للمواطنين بطريقة فعالة وسريعة توفر الكثير من الجهد والمال والوقت، وتقلص الهوة الرقمية والفوارق المجالية والاجتماعية، وتعمق الشفافية والنزاهة وتحارب أشكال الفساد والرشوة.

ومن بين الملاحظات التي سجلها الباحث وهو يحاول تتبع هذا المبحث والقراءة حول التحول الرقمي، أن المغرب لم يشملته تقرير التنمية الرقمية العربي نحو التمكين وشمول الجميع لسنة 2019 الذي أعدته الاسكوا / الأمم المتحدة<sup>2</sup>، بينما ذكرت دول أخرى كلبنان ومصر والسودان والإمارات العربية المتحدة والعراق وغيرها،

يعكس التقرير الذي أنجزه فريق المجلس الاقتصادي والاجتماعي حول التحول الرقمي بالمغرب تحت عنوان "نحو تحول رقمي مسؤول و مدمج" الحاجة إلى تدارك الكثير من النقائص التي تحول دون تعميم الرهان الرقمي و الاستفادة منه بشكل كبير خاصة و أن الجميع أصبح يعول على الرقمنة كبديل لحل المشاكل و الإجابة على المنتظرات كيفما كان نوعها (علمية معرفية إدارية سياسية).

<sup>1</sup> -<https://www.aljazeera.net/ebusiness/2020/1/10/>

<sup>2</sup> - الاسكوا / الأمم المتحدة (2020)، تقرير التنمية الرقمية العربي نحو التمكين والشمول الجميع لسنة 2019 .

---

---

و من بين هذه الإكراهات التي تعترض التحول الرقمي المتكامل بالمغرب و التي أقرها الرأي المذكور

نجد<sup>1</sup>:

- ✓ تسجيل تأخر في تنفيذ الاستراتيجيات السابقة المعتمدة من أجل تحقيق التحول الرقمي في عدة قطاعات مثل الصحة و التعليم و الإدارة و الصناعة.
- ✓ تغطية جغرافية ضعيفة على مستوى البنيات التحتية الخاصة بالأنترنيت دي الصبيب العالمي و العالي جدا.
- ✓ الطابع المنجز أو غير الملئم أحيانا للإطار التشريعي و التنظيمي.
- ✓ غياب فاعلين تكنولوجيين محليين.
- ✓ ضعف إنتاج محتوى رقمي وطني ثقافي تعليمي.
- ✓ غياب خارطة طريق وطنية للذكاء الاصطناعي.

---

<sup>1</sup> - رأي المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي (2021)، تحول رقمي مسؤول و مدمج ص09.

## خلاصة.

وخلاصة القول، يتبين لنا - مما سبق قوله- بأن علم التدبير نشأ في أحضان علم الاقتصاد منذ القرن التاسع عشر الميلادي، وتطور كثيرا في القرن العشرين وسنوات الألفية الثالثة، وقد غزا كل مرافق الحياة، وأصبحت نظرياته وتوجهاته تطبق، إن نظرية، وإن تطبيقا في مجالات متنوعة ومختلفة، مثل: علم الإدارة، والتربية والتعليم، والسياسة، والثقافة، والتسويق، والصناعة، والتجارة، والمالية والأبنك...، بل يمكن القول بأن التدبير هو محك التخطيط التنبئي، مادام هو أداة إجرائية تنفيذية وعملية وتطبيقية بامتياز.

لا يمكن تحقيق الجودة الكمية والكيفية إلا بتمثل علم التدبير منهاجا وسلوكا وفلسفة، مادام هذا العلم يقوم على التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتحكم، والتنفيذ، والمراقبة، والتغذية الراجعة.

تعتبر الإدارة الرقمية كحصيلة مباشرة للتطور التكنولوجي الذي عرفه العالم المعاصر، فأصبحت بذلك وسيلة وغاية في الآن ذاته، وسيلة لكونها تعتمد على آليات تقنية جديدة توظفها بطرق علمية وعملية وتطبيقية في بلوغ كامل الأهداف، أي مؤسسة أو مقولة أو منظمة، وقد أتاحت للتنظيم والتدبير إمكانات لا حصر لها كالسرعة في الإنجاز واختصار الوقت والتكلفة، واستمرارية المرفق الإداري افتراضيا مما يعني عدم توقف خدمات المواطنين، وتجاوزت الأرشيف الورقي إلى الأرشيف الاليكتروني الرقمي...، وكل هذه الإمكانيات فتحت الباب أمام المواطن الرقمي لتتم له متابعة تغييرات الإدارة الرقمية فحفزته على تعلم مهارات رقمية جديدة منها: الأساسية والمتوسطة والمتقدمة، وغيرت ونوعت طرق التعلم والمعرفة والتثقيف.

ومن جهة أخرى لا زالت الإدارة الرقمية في بداياتها الأولى في المجتمعات النامية والتي من بينها المغرب، والتي لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب في إدخال التكنولوجيا وآلياتها في التدبير الإداري لعدة أسباب منها الخبرة والتجربة والكفاءة، وضعف الإمكانيات المادية والمالية المرصودة لتطوير النظم الإدارية القديمة...، مما يطرح مشاكل الأمن الرقمي / السيبراني المتمثل أساسا في ضعف الثقة في التقنية المعرضة للتزوير والتغيير والاختراق.

نستنتج من كل هذه العناصر السابقة سواء منها ما يرتبط بالتدبير وفنونه وأساليبه ونظرياته، أو ما يرتبط بالإدارة الرقمية كحصيلة تراكمية لعلم التدبير وفنون الإدارة...، أن التكنولوجيا وفرت طرقا



---

---

جديدة في التدبير والإدارة الفعالة ربما لم يكن يحلم بها الناس في سنين قليلة مضت ، مما يفرض العمل بموجهات فكرية تقوم أساسا على ما يلي :

- دعم الانخراط الكبير داخل الدول في مجال الإدارة الرقمية، ومجال التقنية عموما.
- أن العصر الرقمي التكنولوجي فرض نفسه على الجميع ومن تم فلا مجال للقبول أو الرفض وإنما المجال للعمل والتطوير.
- التفكير في دعم تعليم وتعلم جديدين بطرق جديدة تسمح بمواكبة متغيرات العصر الرقمي.
- التوظيف الأمثل للموارد الرقمية وتطبيقاتها في إعادة تشكيل ثقافة الفرد والمجتمع وتنظيم شؤونه الثقافية .

# الفصل الثاني: الإدارة و الإدارة الرقمية للمؤسسة الثقافية: المفهوم والأهداف، الرهانات و الإكراهات

❖ المبحث الأول: الثقافة و المؤسسة الثقافية.

❖ المبحث الثاني: إدارة المؤسسة الثقافية بالمغرب

(وزارة الثقافة).

❖ المبحث الثالث: الإدارة الرقمية في تدير

المؤسسات الثقافية - نماذج و برامج.

❖ المبحث الرابع: الإدارة الرقمية للمؤسسة الثقافية

بالمغرب: تجربة رقمية في بداياتها الأولى.

## مقدمة الفصل الثاني:

تعتبر الثقافة، النسق الإصلاحي الذي، ربما، تحل بواسطته العديد من الاختلالات المجتمعية والتي في أصولها تعبر عن اختلافات ثقافية يصعب التداول والتفاهم حولها. وما يستفاد من تجاربنا المغربية على مستوى تدبير القطاع الثقافي (كما يعرض لذلك هذا الفصل) بالدراسة والتحليل لبعض التجارب في التسيير والتدبير القطاعي للشأن الثقافي، أن النسق الثقافي الراهن ما يزال غير مهياً تماماً لمساءلة مجموعة من البديهيات الخاطئة (اهتمامات الوزير أكثر من اهتمامات النسق الثقافي)، وهي التي تجعل المبادرات الإصلاحية في الثقافة تفشل قبل منطلقها.

تتأطر اليوم وأكثر من أي وقت مضى، الثقافة داخل مؤسسة ثقافية حديثة تروم عقلنة المجال العمومي، ووضع قواعد متعارف عليها لتدبير الاختلاف الثقافي والتنوع والتعدد وحماية الموروث مهما تعددت روافده وأشكاله، من أجل هذا يركز الفصل في ثنايا محاوره على أهمية السياسة الثقافية وأهمية ميكانزماتها وشروطها وحدودها، والاكراهات التي تواجهها.

وبلغة العصر الرقمية اليوم فإن السياسة الثقافية المغربية أضيف لها ثقل آخر وطريقة جديدة في التدبير هي الإدارة الرقمية للمؤسسة الثقافية، التي تفترض عامة آليات وبنيات تحتية عبارة عن شبكة تكنولوجية ومعلوماتية متطورة تستجيب وتدبر قطاع الثقافة بأحدث وسائل التقنية المتاحة، وهو الأمر الذي نجد صعوبات كبيرة في تطبيقه على المؤسسة الثقافية المغربية التي تنخرط لخطوات محتشمة في تبني إدارة رقمية لمواصفات عالية الإبداع والجودة.

## المبحث الأول: الثقافة و المؤسسة الثقافية .

يمكن القول إن «المجال» الثقافي يتميز بطبيعته المُركَّبة، نتيجة تشابكه مع مجالات أخرى، ذات خلفية اجتماعية، سياسية واقتصادية. من جهة أخرى، يمكن القول إن المجال الثقافي يضم كل ما من شأنه أن «يُتعارف» على أنه ذو طبيعة ثقافية. وهنا، نجد المجال الثقافي يتَّسع ليشمل التعبير الثقافي الأبسط إلى التعبير الأعقد، سواء كان ماديا أو رمزيا، مكتوبا أو شفويا، محليا أو كونيا. ويرجع السبب في ذلك إلى أن لا شيء يحول دون حضور «الثقافي» في مَثَل شعبيّ سَيَّار، أو قصيدة شعرية، أو وصفة تحضير أكلة، أو قطعة موسيقية، أو نصب معماري، إلخ. بناء على كل ذلك، يمكن اعتبار الثقافة، في مختلف تجسيداتهما، حصيلة كائن تاريخي، فاعل ومُتحرِّك في محيطه. والملاحظ أن ما يجمع هذه الحصيلة، عناصر تكوينية من مشارب متعددة، مُتفاعلة فيما بين بعضها البعض كاللغة مع الدين، والتاريخ مع المصير، والجغرافيا مع المناخ، والفرد مع الجماعي، والعقلاني مع الخيالي. هكذا، يمكن تصور عدة تفاعلات داخل مرّجل الثقافة، بما يجعل من هذه الأخيرة مركز الإنسان في وجوده المادي والرمزي، الأخلاقي والفلسفي. ولذلك، ليس من الغريب أن نجد الثقافة تتماشى مع الهوية في أحيان كثيرة.

### 1. الثقافة وإشكالية التعريف .

تحاط الثقافة في تحديد معالمها وتعريفها بالكثير من الأسئلة الإشكالية، التي جعلت المفكرين في الحقل الثقافي يتحرون الكثير من الدقة عند مقارنة المفهوم، فهي متعددة الروافد تأخذ من الدين والعادات والتقاليد والسياسة والحكم والمعرفة والعلم والخرافة والإيديولوجية وأسلوب الحياة والاقتصاد والظروف الطبيعية والبيئية والمناخية ... وغيرها، مما يرتبط بالوجود البشري مند بداية خلقه فوق البسيطة إلى أرقى تقدم وتطور وصل إليه، فهي على هذا المنوال تتجاوز المائة والخمسين تعريفا كل تعريف يقارنها من جانب يراه صاحبه الأنسب.

تحيل كلمة ثقافة CULTURE إلى الكلمة اللاتينية CULTURA وهي تعني قطعة أرض مزروعة أو عبادة دينية. وثقف الرمح أي قومه وسواه، و يتعارف بها البشر فيكون الشخص مهذبا و متعلما و متمكنا في العلوم والفنون والآداب ، فالثقافة هي إدراك الفرد والمجتمع للعلوم والمعرفة في شتى مجالات الحياة، فكلما زاد نشاط الفرد ومطالعتة واكتسابه الخبرة في الحياة زاد معدل الوعي الثقافي لديه، وأصبح عنصرا

بناء في المجتمع، وكان أول من استعمل مصطلح ثقافة ليقابل به لفظة CULTURE في العصر الحديث هو سلامة موسى.

وحسب تعريف اليونيسكو: فالثقافة في معناها الواسع هي "مجموع السمات المميزة، الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز المجتمع أو المجموعة البشرية، وتشمل بالإضافة إلى الفنون والآداب، أساليب الحياة وحقوق الإنسان الأساسية وأنظمة القيم والتقاليد والمعتقدات"<sup>1</sup>.

على الرغم من هذا التشعب الكبير لكلمة الثقافة، إلا أن العديد من المفكرين يرجعون في تحديدها إلى التعريف الذي اقترحه تايلور في كتابه الثقافة البدائية<sup>2</sup> والذي عرف الثقافة بأنها كل مركب من مجموع العادات و التقاليد والأفكار وطرق العيش والدين والفن.... فالثقافة إذن تتحدد انطلاقاً من تظافر هذا الكل المركب، وتأخذ صبغتها من عناصره وتحيل إلى التعدد الثقافي والتنوع في المشارب الثقافية وهو ما جعل الباحثين يعيدون تفصيل هذا التعريف بمقاسات جديدة تحاول تبين معالم هذه الثقافة وتسعى إلى توضيحها أكثر وللتدليل على ذلك نختار المقاربة التفصيلية التي قال بها الدكتور (نبيل علي 2001) الذي لاحظ تعدد أوصاف الثقافة وأن حصرها لا طائل من ورائه فاقترح التصنيفات التالية<sup>3</sup>:

1. الثقافة كمقولة اجتماعية: قوامها القيم والمعتقدات والمعارف والفنون والعادات والممارسات الاجتماعية والأنماط المعيشية إلخ.

2. الثقافة كإيديولوجيا: تعرّف الثقافة في إطارها بصفتها المنظار الذي يرى الفرد من خلاله ذاته ومجتمعه، وبصفتها، أيضاً، معيار الحكم على الأمور أيضاً.

3. الثقافة بوصفها انتماء: تُعبّر عن التراث والهوية والشعور القومي وطابع الحياة اليومية للجماعة الثقافية إلخ.

4. الثقافة بوصفها تواصلًا: من خلال نقل أنماط العلاقات والمعاني والخبرات بين الأجيال.

5. الثقافة بوصفها دافعًا: على الابتكار والإبداع والنضال ضدّ القهر والتصديّ لسنوف الظلم إلخ.

<sup>1</sup> - Conférence Mondiale sur les politiques culturelles 26 juillet-6 aout 1982 *Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles*, Mexico city,

<sup>2</sup> - Edurard.B.Tylor 1871.- *Primitive culture* /london : John murpay, Albemarle street

<sup>3</sup> - علي نبيل، (2001)، "الثقافة العربية وعصر المعلومات"، سلسلة "عالم المعرفة" 265، يناير. الكويت.

6. الثقافة بوصفها حصادًا متجددًا: يتم استهلاكه وإعادة إنتاجه والتفاعل معه وإدماجه في مسار الحياة اليومية.

## 2. في تعريف المؤسسة الثقافية.

على الرغم من التنوع الثقافي و صعوبة تأطيره في قالب واحد و موحد، إلا أن هذا لا يعني من ضرورة وجود مؤسسة ثقافية تنظمه و تؤطره و تفعله بشكل أكثر مؤسساتية، و مطلب مأسسة الشأن الثقافي لم تعد حكرًا على الدول و المجتمعات المتقدمة فحسب، بل في كل الدول لأنها هي المعبر عن روح الحياة العامة، و السلوك الإنساني و السياسي والأخلاقي و الاجتماعي و الاقتصادي فالجانب الثقافي يكاد يكون وراء كل تفكير أو إدارة أو سياسة...

تلعب المؤسسة الثقافية (وزارة الثقافة المغربية مثلا) دورا مهما ترويج و تبني الاستراتيجية الثقافية الوطنية من الحفاظ على الهوية المغربية، و الدفاع عن التعددية الثقافية، و تشييط الساحة الثقافية، و التصدي للتطرق الفكري و تطوير الآفاق الثقافية و السهر على حماية الأمن الفكري للشباب...، على شكل قوانين و مساطر و برامج...

و المؤسسة الثقافية في تعريفها البسيط هي: "أبنية إدارية تابعة للدولة من حيث التسيير أو التمويل مهمتها تنمية المجالات الثقافية والفكرية والبيئية والفنية عن طريق إنتاج وتصدير المعلومة في شتى مجالات الحياة وهذا من خلال الأنشطة التي تقدمها للجمهور وتشمل هذه الأنشطة الثقافية والسينما والمسارح"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - بسنت خيرت حمزة، (2021)، دور المؤسسات الثقافية في تنمية رأسمال الثقافي السينما المستقلة نموذجا، حوليات عين شمس مجلد 49 عدد أبريل - يونيو ص 464.

## المبحث الثاني: إدارة المؤسسة الثقافية بالمغرب (وزارة الثقافة).

### 1- بعض نماذج السياسة الثقافية في المغرب.

تختلف السياسة الثقافية المتبعة في تنظيم الثقافة وتديريها ورسم خطوطها وتنظيماتها ... بالإضافة إلى النصوص القانونية المؤطرة للفعل الثقافي، والخطب الملكية السامية إلى درجة اهتمام كل وزير أسندت إليه المهمة وطبيعة تكوينه وخبرته في المجال الثقافي بالإضافة إلى الاعتبارات السياسية المراعاة عند توزيع الحقائق الوزارية وسيقدم الباحث نموذجين مختلفين في تدير السياسة الثقافية حتى نتبين الفروقات الواضحة بين تدير وأخر وسياسة وأخرى :

فترة 2007-2009: حقبة الثقافة في هذه الفترة كانت من نصيب الفنانة "تريا جبران" التي تنتهي إلى الوسط الفني فقد عملت على وضع أهدافها من تدير الثقافة على الشكل التالي<sup>1</sup>:

- أوراش أساسية كالمكتبة الوطنية ومتحف الفن المعاصر والمعهد الوطني للموسيقى والرقص.

- تحسين وضعية الفنان المغربي الاجتماعية والصحية وتفعيل قانون الفنان وإعداد ومنح قانون الفنان .

- قضايا الكتاب والنشر وتشجيع القراءة وحماية التراث الثقافي والوطني المادي وغير المادي والحفاظ على المواقع والآثار التاريخية.

- تطوير آلية للدعم في كل المجالات الإبداع الفني والأدبي والفكر والسعي إلى إيجاد بنيات متجددة للإنتاج والترويج لاستمرارهما وتطورهما .

فترة 2011-2014: وهي فترة تولي السيد "محمد أمين الصبيحي" فقد ركز على أربعة محاور كبرى تهتم المجالات التالية<sup>2</sup>:

1. إستراتيجية المغرب الثقافي.

<sup>1</sup> - الغيام سلامة و الشعباني فاطمة الزهراء، (2009). أعاد تحديث المسح مراد القادري 2014 المسح الاستكشافي للسياسات الثقافية بالمغرب، بتصرف.

<sup>2</sup> - نفس المرجع

2. إستراتيجية التراث 2020.

3. الصناعة الثقافية والإبداعية.

4. وضع منهجية جديدة للشراكة.

إن المتأمل للسياسة الثقافية المميزة لكل مرحلة من المراحل المشار إليهما أعلاه، يجد أن الفرق واضح بين مسؤول و مسؤول فقد طغى عنصر التخصص والانتماء بدرجة واضحة ، فعند المسؤول الأول المنتمي إلى الوسط الفني كان كل تركيزه منصبا على تغيير وضعية الفنان إلى الأحسن و كان الاهتمام بالفن يتكرر دائما في برامجهم وتديبره ... ، بينما عند المسؤول الثاني نجد التركيز على استراتيجيات كبرى تحمل في طياتها بعض عناصر التخطيط والتدبير العام للسياسة الثقافية وتضع مقاربات مختلفة في تدبير القطاع تنحو منحى الرجل السياسي المدبر، وتضع تصورات للعمل الثقافي مستمدة من التنوع الثقافي المغربي وغنى روافده ، وتفتح على تحديث منهجية العمل .وتبقى هذه المقارنة في خانة الملاحظات لا غير حيث أن السياسة الثقافية تتضح فائدتها وعوائدها انطلاقا من النتائج المحققة والارتياح على الأداء من طرف المتابعين والمهتمين أكثر بالشأن الثقافي.

وفي ارتباط بالسياسة الثقافية بالمغرب وطرق تدبير الشأن الثقافي يمكن اقتراح مجموعة من الأسس والركائز التي تنبني عليها هذه السياسة من وجهة نظر الرسمية والمسؤولة عن تدبير القطاع الثقافي ( الوزارة)، وذلك بهدف التركيز والتقرب أكثر من إكراهات القطاع وأهميته و ديناميته وكذا انسجاما مع موضوع بحثنا في طابعه الرسمي، ومن بين هذه الأسس التي اقترحتها الوزارة الوصية في مشروع قانون المالية لسنة 2019 تحت عنوان مشروع نجاعة الأداء نورد الأسس التديبرية الآتية<sup>1</sup> :

- نهج سياسة القرب في المجال الثقافي بتوفير بنيات ثقافية بجمل الوحدات الترابية انسجاما مع الحاجيات التثقيفية والترفيهية .
- دعم ومواكبة الإبداع والمبدعين والعناية بأوضاعهم والانتقال إلى مجال الاقتصاد الثقافي والصناعات الثقافية
- صيانة وتثمين التراث الثقافي المادي واللامادي

<sup>1</sup> - مشروع قانون المالية لسنة (2019) ، مشروع نجاعة الأداء ص 08.



---

---

- تنشيط الدبلوماسية الثقافية

- اعتماد سياسة ناجعة وفعالة تركز على مبدأ الحكامة في التدبير

## 2- حصيلة المؤسسة الثقافية: نظرة تاريخية منذ حصول المغرب على الاستقلال

### أ- المؤسسة الثقافية في عهد الحماية.

عرف التنظيم المؤسسي للثقافة المعاصرة بالمغرب أشكالاً مختلفة ومر بمراحل تاريخية متعددة، فأول هيكل تنظيمي ظهر في عهد الحماية سنة 1912 على شكل مصلحة للآثار والفنون الجميلة، وفي سنة 1921 تم ترقية هذا التنظيم إلى مديرية عامة تدعى المديرية العامة للتعليم العمومي والفنون الجميلة والآثار ولإلقاء نظرة مفصلة عن تاريخ المؤسسة الثقافية بالمغرب نورد الجدول التالي<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> - مرجع سبق ذكره.

الفترة الزمنية	النظام المؤسّساتي
1912- 1955	- مصلحة الفنون الجميلة والآثار (ج.ر. عدد 5 لـ 20 نونبر 1912) - المديرية العامة للتعليم العمومي والفنون الجميلة والآثار (ج.ر. عدد 437 لـ 8 مارس 1921)
195 - 19565	- وزارة التربية الوطنية والفنون الجميلة (ج.ر. عدد 2252 لـ 23 دجنبر 1955)
196 - 1963	- وزارة الأبناء والسياحة والفنون الجميلة (ج.ر. عدد 2538 لـ 16 يونيو 1961) - وزارة السياحة والصناعة التقليدية والفنون الجميلة (ج.ر. عدد 2624 لـ 8 فبراير 1963)
1963 - 1965	- وزارة الأبناء والسياحة والفنون الجميلة والصناعة التقليدية (ج.ر. عدد 2665 لـ 22 نونبر 1963)
1965 - 1968	- وزارة التربية الوطنية والفنون الجميلة والشبيبة والرياضة (ج.ر. عدد 2746 لـ 16 يونيو 1965) - وزارة التربية الوطنية والفنون الجميلة (ج.ر. عدد 2853 لـ 5 يوليوز 1967)
1968 - 1971	- وزارة الدولة المكلفة بالشؤون الثقافية والتعليم الأصلي (ج.ر. عدد 2930 لـ 25 دجنبر 1968)
1971 - 1974	- وزارة الثقافة والتعليم العالي والتانوي والأصلي وتكوين الأطر (ج.ر. عدد 3068 لـ 18 غشت 1971) - وزارة الثقافة والتعليم الأصلي والعالي والتانوي (ج.ر. عدد 3103 لـ 29 أبريل 1972) - وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية والثقافة (ج.ر. عدد 3138 لـ 20 دجنبر 1972)
1974 - 1981	- وزارة الدولة المكلفة بالشؤون الثقافية (ج.ر. عدد 3209 لـ 1 ماي 1974, ج.ر. عدد 3389 لـ 12 أكتوبر 1977, ج.ر. عدد 3466 لـ 4 أبريل 1979)
1981 - 2000	- وزارة الشؤون الثقافية (ج.ر. عدد 3603 لـ 18 نونبر 1981, ج.ر. عدد 3710 لـ 7 دجنبر 1983, ج.ر. عدد 3785 لـ 15 ماي 1985, ج.ر. عدد 4164 لـ 1992, ج.ر. عدد 4229 لـ 1993, ج.ر. عدد 4259 لـ 1994, ج.ر. عدد 4296 مكرر لـ 3 مارس 1995, ج.ر. عدد 4509 لـ 18 غشت 1997, ج.ر. عدد 4571 لـ 23 مارس 1998)
2000 - 2002	- وزارة الثقافة والإعلام (ج.ر. عدد 4829 لـ 11 شتبر 2000)
2002 - 2009	- وزارة الثقافة (ج.ر. عدد 5055 لـ 11 نونبر 2002, ج.ر. عدد 5220 لـ 10 يونيو 2004, ج.ر. عدد 5570 لـ 18 أكتوبر 2007)

## ب- المؤسسة الثقافية بعد الاستقلال.

إذا استثنينا بعض الأنشطة والفعاليات التي كانت متفرقة هنا وهناك بعد حصول المغرب على استقلاله، دون أن تكون تابعة رسمياً لأي جهاز إداري مسؤول عن تدبيرها كمجلة أنفاس les souffles و lamalif وجمعية البحث الثقافي و تبعتها في ذلك العديد من الصحف مخصصة ملحقها الثقافي الأسبوعي و الذي بدأت العلم سنة 1967، فإن هذه الانتعاشة قد تعممت لتشمل مختلف المجالات الثقافية ففي المسرح ظهرت مجموعة من الفرق وصل عددها إلى 140 فرقة سنة 1969 ومنها المركز المغربي للبحث الدرامي وفي الموسيقى ناس الغيوان وجيل جيلالة .

ظهرت أول بادرة حكومية لمأسسة الثقافة وإلحاقها بوزارة خاصة بتدبير الشأن الثقافي في 8 يوليوز 1968 اثر التعديل الحكومي للملك، فعين أول مرة وزيراً للدولة مكلفاً بالشؤون الثقافية والتعليم الأصلي عقب خطاب العرش في 03 مارس 1968<sup>1</sup>، وقد كان من بين مهامها تطوير وتنسيق الأنشطة الثقافية بالقيام بالمهام التالية<sup>2</sup>:

- ✓ استعمال أساليب مناسبة لدعم الأنشطة الأدبية والجمعيات الثقافية والتربوية والفنية.
- ✓ تحفيز الإنتاج الأدبي والعلمي عن طريق إحداث جوائز.
- ✓ تدبير مختلف المؤسسات الثقافية (دور ثقافة مكتبات) وتكوين منشطين لهذه المؤسسات.
- ✓ السهر على تعريب الأسماء الجغرافية وأسماء الأزقة واللافتات وأسماء العلامات التجارية.
- ✓ النهوض بالثقافة الشعبية.
- ✓ السهر على تطبيق الاتفاقيات الموقعة بين المغرب ودول أخرى.

وفي 11 غشت 1971 وبعد تشكيل الحكومة 12 كان من بين وزاراتها وزارة واسعة هي وزارة الثقافة والتعليم العالي والثانوي والأصلي وتكون الأطر وترددت كذلك في الحكومة 13 تحت اسم وزارة الثقافة والتعليم الأصلي والثانوي مع الإبقاء على كلمة الثقافة في تسمية الوزارة، وتجددت كلمة ثقافة في حكومة 20 نونبر 1972 وتضم وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية والثقافة، وامتد الأمر إلى حدود 25 أبريل 1974 حيث أحدث لأول مرة قطاع وزارة الدولة في الشؤون الثقافية.

<sup>1</sup> - المرجع السابق ص13.

<sup>2</sup> - نفس المرجع.

### 3. إكراهات المؤسسة الثقافية (وزارة الثقافة المغربية).

تواجه السياسة العمومية في المجال الثقافي إكراهات عديدة تحول دون تحقيق تطلعات وانتظارات المواطنين على الوجه الأكمل ومن أبرز هذه المعوقات<sup>1</sup>:

- ضعف الميزانية: رغم المجهودات التي تبذل للرفع التدريجي من الاعتمادات المخصصة لقطاع الثقافة، فلا تزال ميزانية القطاع دون الحد الأدنى الذي يضمن تنفيذاً مرضياً لأهداف السياسة الثقافية وبعيدة عن مرمى 1 % الذي تنصح به منظمة اليونيسكو. ولعل النسبة التي تحتلها ميزانية الوزارة ضمن ميزانية الدولة والتي تراوح مكانها (0.27% في أحسن الأحوال) خير معبر عن التفاوت الكبير بين الإمكانيات المرصودة والحاجيات المعبر عنها.

- خصاص في الموارد البشرية: إذ تفتقر جل المؤسسات الثقافية إلى الموارد البشرية الملائمة. فمع توسع التغطية الوطنية من هذه المؤسسات سنة بعد أخرى، ازداد الخصاص الكمي والكيفي من هذه الموارد استفحالاً.

- تعدد أشكال التدخل والدعم للقطاع الثقافي (التربية والاتصال والشبيبة والرياضة والإسكان والسياحة والصناعة التقليدية والجماعات الترابية.....) مقابل ضعف مردودية الطاقات والموارد.

- ضعف المؤسسات الثقافية القائمة مقارنة مع تعداد الساكنة وتوزيعها غير المتكافئ بين مختلف مناطق المملكة وداخل المنطقة الواحدة.

إلا أنه بفضل مجهودات الوزارة تم تقليص هذا الخصاص مع نهاية 2016 إلى 67 مدينة أو جماعة ترابية بما فيها 15 عاصمة إقليم أو عمالة .

<sup>1</sup> - وزارة الثقافة و الاتصال قطاع الثقافة، مشروع قانون المالية لسنة (2019)، مشروع نجاعة الأداء الصفحة7.

## المبحث الثالث: الإدارة الرقمية في تدير المؤسسات الثقافية – نماذج وبرامج.

### 1- المستودعات الرقمية آلية من آليات الإدارة الرقمية للمؤسسة الثقافية.

تعد المستودعات الرقمية بمثابة جيل ما بعد المكتبات الرقمية، وهي أداة فعالة لتواصل الباحثين فيما بينهم وتبادل حصيلتهم في الإنتاج الفكري بطرق حديثة وفعالة، كما أنها عبارة عن نظم معلوماتية حديثة على شبكة الانترنت.

تعتمد المستودعات الرقمية في إعدادها على مجموعة من المعايير والمقاييس لقياس درجة جودتها وفق بنية تحتية رصينة وإدارة رقمية محكمة تعتمد على الإبداع والتخطيط والحفظ، والتعرف على أنواع البرمجيات المستخدمة في بناء المستودعات الرقمية وإدارة المخاطر الأمنية والبنية التحتية.

تستخدم المستودعات الرقمية كمرادف للأرشيف الرقمي<sup>1</sup>، وهي: "قاعدة بيانات" يمكن الوصول إليها والبحث فيها على الويب، وتحتوي على الأعمال البحثية التي أوردها الباحثون في القاعدة، وتهدف إلى إتاحة الأعمال البحثية وحفظها على المدى البعيد، وتنقسم المستودعات الرقمية إلى المستودعات المعتمدة على الموضوع، و المستودعات المؤسسية<sup>2</sup>، فالمستودعات المؤسسية وفي انسجام مع موضوع بحثنا الذي ينصب بالدرجة الأولى على المؤسسة الثقافية من خلال وزارة الثقافة و موقعها الالكتروني، ترتبط بالخدمات التي تقدمها الجامعة أو الجامعات أو المؤسسات العلمية، والتي تتمثل في أرشفة رسائل جامعية و أطاريح للدكتوراه ومواد تعليمية في شكل موارد رقمية تهدف منها المؤسسة إلى حفظ إنتاجها الثقافية والفكرية والعلمية وتجميعها في مكان واحد أو فضاء افتراضي خاص بها، ومن أهم معاييرها: الوصول الحر للمعلومات Open Access وجعله متاحا للجميع عبر الانترنت في شكل يسهل القراءة وهو النموذج الجديد المعتمد في النشر العلمي.

تخضع المستودعات الرقمية باعتبارها مؤسسة مصغرة لحفظ البيانات و المعلومات وتقديم الخدمات لمرتاديها بنفس المعايير التي تحكم المؤسسة في تنظيماتها الكبرى و المعقدة، إذ تركز هيا الأخرى على مجموعة من قواعد التدبير المحكم و المنظم بمختلف أساليبه سواء الإدارة أو الرقمية فتكون لها رسالة واضحة من العمل و رؤية إستراتيجية طويلة الأمد و خطط و تتبع و تقويم و غيرها.

<sup>1</sup> - On line dictionary for digital archives library and information sciences.

<sup>2</sup> - علي فتحي عبد الرحيم علي (2020)، المستودعات الرقمية بالمكتبات الجامعية العربية، دراسة معايير التقييم وبرمجيات التخطيط والبناء، قسم المكتبات والمعلومات كلية الآداب، - جامعة سوهاج، أطروحة دكتوراه ص05.

## 2- رقمنة الإبداع الثقافي.

إن الشيء الأساسي الواضح في إطار الثورة الرقمية الجديدة التي تفرض إيقاعاتها على العالم اليوم، هو تنوع فرص ومصادر المعرفة والإبداع بتدفق المعلومات بشكل سلس وسهل، ساهمت الرقمنة في فسح المجال أمام الإبداع الثقافي من خلال حرية الإبداع وحرية المبادرة وحرية التعبير والنشر بدون قيود، كما عجلت بطرق التفاعل المباشر الآني الذي لا يستغرق إلا لحظات نشر الإبداع حتى تبدأ التعليقات والتوجيهات و الإعجابات والتصويبات وغيرها من وسائل اللغة التقنية الرقمية الجديدة، إن هذا أكبر دافع يدفع الوزارة في التفكير بطريقة مختلفة تواكب العصر الرقمي وتشجعه على الإبداع والمبادرة والتفاعل انطلاقاً من برامج وأنشطة وأعمال وإبداعات رقمية تفاعلية، والأمثلة على ذلك كثيرة منها ما ذهب إليه المفكر المغربي سعيد يقطين في تشجيع الأدب التفاعلي<sup>1</sup>.

ومن إيجابيات و خصائص الأدب الرقمي التفاعلي و التي تميزه عن الأدب التقليدي كما ذهب إلى ذلك المفكر المغربي سعيد يقطين ما يلي<sup>2</sup>:

- ذلك النص الذي يقدم مادته مفتوحة بلا حدود، إذ يمكن أن ينشأ المبدع أي كان نوعه، نصاً، و يلقي به في أحد المواقع على الشبكة، و يترك للقراء و المستخدمين حرية إكمال النص كما يشاؤون فقد وصف أحد الأدباء الأدب الرقمي بالسكين الذي يمكن استخدامه في أعمال نافعة أو قاتلة.

- يقدم الأدب الرقمي معايير جمالية جديدة و مميزات لم تكن متوفرة من قبل في النص الورقي.

- تأليف المتعدد للنص الرقمي و تعدد الروابط و تعدد النصوص بعكس الأدب الورقي الذي تكون فيه بداية موحدة و النهاية محدودة.

- يمنح الأدب الرقمي المتلقي فرصة الإحساس بأنه مالك لكل ما يقدم على الشبكة.

- يتيح الأدب الرقمي للمتلقي فرصة الحوار الحي و المباشر.

<sup>1</sup> - السعداوي نزهة مصباح، (2020) رقمنة الإبداع الثقافي من أجل ثقافة ديمقراطية، مركز جيل البحث العلمي مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة تونس بتصرف.

<sup>2</sup> - سعيد يقطين، (2021)، السرد الأدبي الرقمي و الإبداع التفاعلي، كتاب جماعي المركز الديمقراطي العربي ألمانيا. الصفحة 19.

### 3- مختبرات الإبداع الرقمي.

إن المختبر الإبداعي يضيف قيمة وفرصا جديدة لآليات التدبير الرقمي للمنتوجات الثقافية وينوع من طرق عرضها ويجعلها أكثر صمودا وقوة أمام العراقيل المادية التي تعترضها مسألة مختبرات الإبداع ترتبط بعقول البشر وطرق تفكيرهم والتي تعد جزءا تكامليا في عمليات المؤسسات الثقافية في القرن الحادي والعشرين كما أنها تعبر عن رؤى هذه المؤسسات الثقافية، اهتماماتها وطرق ممارستها وفرصها...

وفي تعريف المختبر الإبداعي يقترح رواد المختبر التعريف التالي: "تخلص من تصوراتك السابقة حول ماهية المختبر وتخيل شيئا مختلفا إن مختبرات الابتكار في المؤسسات الثقافية الرقمية تحتضن وتضم فقط الخرائط الرقمية وصور ومخطوطات ومجسمات افتراضية ثلاثية الأبعاد لرؤوس وأواني مصرية وكتب مرقمنة من القرن 17 مع صور لحيوانات غريبة وتسجيلات صوتية لآلات وموسيقى كمان وبرامج تلفزيونية قديمة، وملايين من الصفحات من نصوص الصحف وألعاب فيديو من 80، ومواقع الكترونية لم تعد موجودة، وبرامج كمبيوتر على أجهزة لم يعد أحد ينتجها، هناك أناس يدخلون ويخرجون للدراسة أو للعب أو التحول والتغيير والمشاركة"<sup>1</sup>.

إن فكرة المختبر الإبداعي لا تتطلب ضرورة التوفر على مساحة مادية أو فضاء مادي ملموس تجرى فيه التجارب، بقدر ما تقوم الفكرة على العقلية والممارسات الرقمية الجديدة، وعلى الاستثمار الأمثل في العقول البشرية بناء على عقلية منفتحة من صانعي القرار مثلا يمكن أن تعطي الشيء الكثير.

ظهرت المختبرات الإبداعية في المؤسسات الثقافية في الولايات المتحدة الأمريكية ثم تبعها أوروبا وأستراليا. وكان من أول المختبرات هي مختبرات المكتبات العامة في نيويورك طاقم غير متوقع من الفنانين و المحترفين الالكترونيين (الهاكرز)، ولاجئ العلوم الإنسانية الحرة و لها فوائد متعددة يمكن حصرها فيما يلي:

- ✓ التحرر من الاستعمار الثقافي بتمثيل التراث الرقمي المحلي والعمل على ترويجه ونشره.
- ✓ نشر قيم التعاون لإعادة تشكيل كيفية كلية التراث الثقافي.
- ✓ خلق مسارات جديدة للتفاهم الدولي المتبادل والمركز على احترام الخصوصيات الثقافية.

<sup>1</sup> - ماهيندرا ماهي وآخرون، (2019)، مختبرات الابتكار في المؤسسات الثقافية، المؤسسات الثقافية، قطر 23-27 سبتمبر، ص42

و يمكن إقتراح بعض الأمثلة للمختبرات الإبداعية في المجال الثقافي انطلاقاً من نماذج لمختبرات عالمية حاولت أرشفة و رقمنة و إبداع منتوجاتها الثقافية و من هذه الأمثلة نذكر<sup>1</sup>:

### ✚ أنواع المختبرات العاملة في التراث الثقافي.



### ✚ أمثلة عن مختبرات إبداعية ثقافية عالمية.

مثال: خدمة مختبر، مكتبة جلاكسمان، جامعة ليميريك

تقدم مكتبة جلاكسمان بجامعة ليميريك خدمة مختبر، كجزء ضمن مشروع توسُّع إنشائي ضخم اكتمل في 2018، حيث فتحت مكتبة جلاكسمان مختبراً مادياً مبنياً حول مفهوم المساحات التشاركية، وكمبيوترات شديدة التخصص للعمل على المجموعات والبيانات البحثية، ومختبراً للعرض المرئي للبيانات. ويقدم المختبر كلاً من وظيفة تدريسية لذوي الشهادات العليا والباحثين، وأيضاً مساحة مخصصة للإبداع والابتكار. ويدعم مختبر المكتبة الأهداف الاستراتيجية للجامعة فيما يخص التحول الرقمي وريادة الأعمال.

<sup>1</sup> - ماهيندرا ماهي وآخرون، (2019)، مختبرات الابتكار في المؤسسات الثقافية، المؤسسات الثقافية، قطر 23-27 سبتمبر، ص 44.



### مثال: مختبر المكتبة الوطنية، هولندا

أنشأت المكتبة الوطنية في هولندا مختبر المكتبة الوطنية في 2014. ويستضيف هذا المختبر أدوات ومجموعات من البيانات وبرنامجًا لاستضافة الباحثين، يتعاون من خلاله فريق المختبر مع الباحثين الذين في أول مسيرتهم المهنية.

### مثال: مختبر الضاحية الثقافية بتيراس الشمالية الإبداعي

مختبر الضاحية الثقافية بتيراس الشمالية الإبداعي (مختبرات جنوب أستراليا) هو مختبر جديد يجمع أربع مؤسسات ممولة حكوميًا من جنوب أستراليا: أمانة التاريخ بجنوب أستراليا، متحف جنوب أستراليا، مكتبة ولاية جنوب أستراليا، والمعرض الفني لجنوب أستراليا، وقد أنشأت بهذا، مركزا للتفوق بجنوب أستراليا في مجال التراث الثقافي الرقمي، وتحقيق التحول الرقمي والثقافي عبر الضاحية الثقافية في المدينة. وهذا المختبر عبارة عن مساحة تشاركية متعددة التخصصات تتشارك المنظمات الأربع فيها المعارف والموارد والمهارات والخبرات من أجل الدفع بممارسات ثقافية وجماهيرية، وبحثية جديدة، إضافةً إلى إتاحة المجال للتجريب في المجموعات الرقمية.

## المبحث الرابع: الإدارة الرقمية للمؤسسة الثقافية بالمغرب : تجربة رقمية في بداياتها الأولى.

### 1- واقع الرقمية و الرقمنة بالمؤسسة الثقافية

تحاول وزارة الثقافة المغربية باعتبارها المسؤول الأول عن تدبير الشأن الثقافي المغربي والمتحكمة في رسم الخطوط الثقافية الكبرى للمغاربة وانخراطا في نفس الاستراتيجية الرقمية التي تبناها المغرب كما سبقت الإشارة إلى ذلك في ما سبق من محاور (استراتيجية المغرب الرقمي 2013 2020 مثلا)، أن تتبنى إدارة رقمية تسعى بها إلى إيجاد مكان للثقافة الرقمية داخل الصرح التكنولوجي الجديد والاستجابة به إلى التغييرات التي همت طرق تفكير المواطن الرقمي بما يتسم مع سرعة العصر وسرعة تطوراته وفهم اللغة العالمية لغة الانترنت والتواصل المعلوماتي بكل أساليبه وتتصدى من خلالها إلى الظاهرة الاستهلاكية التي تؤثر بشكل كبير على الفئات الشابة خصوصا وترمي بها في فلك الثقافة العالمية والمعمولة.

إن الوزارة الوصية من خلال حرصها على ضرورة التحول الى الإدارة الرقمية تجد نفسها مجبرة على الدفاع على الخصوصية المغربية وسط ما هو رقمي ولهذا الغرض نجدها أقدمت على العديد من الاتفاقيات ذات الطبيعة الرقمية يمكن عرض بعض هذه التجارب الرقمية فيما يلي :

#### • اتفاقية المنصة الرقمية الترفيهية للشباب :

توقيع اتفاقية شراكة تتعلق بإحداث منصة رقمية ترفيهية ومبتكرة لفائدة الشباب المغاربة.وزارة الثقافة والشباب والرياضة ووكالة التنمية الرقمية<sup>1</sup>.

تدخل هذه الاتفاقية، في إطار تنزيل ورش "تطبيق الشباب" الذي يدخل في خانة الأوراش ال15 الأولى ضمن خارطة طريق وكالة التنمية الرقمية.وستمكن اتفاقية الشراكة هاته، التي تتمحور حول الرياضة والثقافة وتمزج خاصيات رقمية بالواقع المادي، مختلف فئات الشباب من الولوج إلى البنيات التحتية للوزارة للمشاركة في تحديات تتيح مراكمة نقاط تسمح بالفوز بجوائز، وكذا للانخراط في مختلف البرامج الترفيهية (عطل للجميع، سياحة ثقافية...) والتحسيسية والتوجيهية.

<sup>1</sup> - موقع وزارة الثقافة، (2021)، الرباط الثلاثاء، 13. أبريل.

وسجل الوزير أن التطبيق سيتضمن عدة مواضيع رياضية وثقافية لتحفيز الشباب على المشاركة وكسب النقاط للحصول على مكافآت عبارة عن رحلات وإقامة في المخيمات، مؤكداً أن جميع برامج الوزارة ستكون مجسدة في هذه المنصة الرقمية.

وأضاف أن اتفاقية الشراكة هاته تروم، على الخصوص، التشجيع على الإدماج الرقمي للشباب، وتحسين الاستفادة من الخدمات والعروض المقدمة من طرف مختلف الفاعلين (إدارات، مؤسسات عمومية، جماعات ترابية...)، وكذا الترويج لاستعمال ألعاب فيديو ترفيهية وتشجيع إحداث ألعاب مغربية، فضلاً عن تنمية معارف الشباب في مجالي الثقافة العامة والرياضة.

#### • رقمنة أرصدة التراث المخطوط:

عملت وزارة الثقافة قطاع الثقافة برسم سنة 2018 على رقمنة حوالي 170 مخطوط و 297 وثيقة، في إطار الجهود التي تقوم بها لحفظ التراث الثقافي المخطوط وتثمينه. وذلك بنقلها على وسيط إلكتروني يساعد الباحث على الاطلاع على مضمونها دون الحاجة إلى المخطوط الأصلي<sup>1</sup>.

وقد همت هذه العملية عدة مكتبات لها أهمية كبرى والمتمثلة في المكتبة العامة والمحفوظات بتطوان ومكتبة كلية الآداب بالرباط ومؤسسة الملك عبد العزيز بالدار البيضاء ومؤسسة علال الفاسي بالرباط وخزانة جامع القرويين بفاس وخزانة ابن يوسف بمراكش، على رقمنة رصيدها من المخطوطات مع الإشارة إلى أنه في الفترة ما بين 2012 و 2018 تمت رقمنة مجموع أرصدة المخطوطات بالمكتبة الوطنية للمملكة المغربية، والتي شملت 852 مخطوط و 716 وثيقة.

وجدير بالذكر، أن الوزارة ستعمل على رقمنة رصيد مكتبة الجامع الكبير بمكناس التابعة لوزارة الثقافة والاتصال، التي تحتوي على 751 مخطوط.

<sup>1</sup> -<http://bnm.bnm.ma:86/Arabe/numerisation.aspx>

## • مختبر المكتبة الوطنية للمملكة المغربية لرقمنة التراث:

أحدثت المكتبة الوطنية للمملكة المغربية مختبرا لرقمنة جزء من التراث الوثائقي الوطني المدوّن، وإتاحته من خلال البوابة الإلكترونية لها، بطريقة سهلة وميسرة، تمكن المهتمين من الوصول إلى الوثائق المرقمنة عن بعد. وذلك من أجل التعريف بالتراث الوثائقي الوطني وحفظه، وتيسيره للذين يتطلعون للاستفادة منه، وتنوع أصناف الخدمات من أجل مناقشة أهداف وآفاق مشروع رقمنة التراث الوثائقي الوطني المدوّن.

## • رقمنة المكتبات العمومية

أعلنت وزارة الشباب والثقافة والتواصل عن إطلاق عملية رقمنة حوالي 200 مكتبة عمومية على الصعيد الوطني<sup>1</sup>.

وذكرت الوزارة على صفحتها على (فيسبوك) أنه في إطار عملية الرقمنة التي تقوم بها مختلف المصالح الوزارية، قامت مديرية الكتاب مؤخرا بخلق فضاءات رقمية داخل المكتبات التابعة للوزارة يستفيد منها المنخرطون بهذه المكتبات.

## • الموقع الإلكتروني لوزارة الثقافة:

والذي شكل موضوع الباحث باعتباره المنصة الرقمية الرسمية التي تهتم بكل مستويات الثقافة وقد خصص له الباحث فصلا كاملا عبارة عن الجانب الميداني (للمزيد من التعمق حول الموقع يرجى مراجعة الباب الثالث من البحث).

## 2- الإدارة الرقمية للمؤسسة الثقافية : بعض أشكال التدخل.

شهد حفظ الوثائق بأشكالها المتعددة نقلة نوعية، وطفرة علمية، واكبت التطورات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وهي طفرة أضحت معها الرقمنة شكلا متطورا من أشكال التوثيق الإلكتروني في هذا المجال، وخاصة فيما يتعلق بتوثيق المخطوطات، التي تعد من بين الأوعية المكتبية المحتاجة للحفظ والصيانة، نظرا لقيمتها العلمية والتاريخية، وكذلك إتاحتها وجعلها في متناول الباحثين والمؤرخين المهتمين، إسهاما في نشر التراث المكتوب، وتوسيع دائرة الاهتمام به.

<sup>1</sup> - 2022 - <https://www.almaghreb24.com>.

والأكيد أن تنزيل هذه المهام لا يمكن أن يفرض من الخارج بإملاء شروطه ونموذجه، بل هو نتيجة سيرورة تاريخية تنبثق من الداخل، وتستند على متطلبات عدة يمكن تحديد البعض منها في العناصر الآتية<sup>1</sup>:

✓ وضع الأسس لسياسة عمومية ثقافية متلائمة مع التحديات الرقمية الجديدة، والتي من شأنها الإسهام في إغناء التنوع الثقافي وترسيخ قيم المواطنة المشتركة، ومواجهة الفجوة الرقمية، وتغيير النظر إلى الثقافة نظرة قديمة دونية، ويستدعي ذلك الرفع من الاعتمادات والميزانيات المرصودة للحقل الثقافي، إذا ما أريد لهاته السياسات العمومية أن تبلغ مداها، وأن تحقق أهدافها والنتائج المرجوة منها.

✓ بلورة خطة عمل واضحة المعالم من أجل تحقيق تدبير خلاق لمختلف التعابير الثقافية والفنية عالمة كانت أم شعبية والتعريف بها كموروث ثقافي وطنيا ودوليا.

✓ تعبئة الفاعلين والباحثين في المجال الثقافي لوضع أسس تدبير سياسة عمومية في مجال تدبير الشأن الثقافي، التي من شأنها ترسيخ الوعي بالطابع الثقافي المركب للمجتمع المغربي، وبناء ثقافة وطنية مشتركة ومتنوعة في الآن ذاته.

✓ تحفيز المجتمع بكافة فئاته والبحث الذي نطرحه اليوم يعتبر فرصة في ذات السياق بالإضافة إلى أبحاث أخرى تنوه بالدور الطلائعي للثقافة وترفع قيمتها إلى مصاف القطاعات الحيوية في المغرب التي تشجع على الاستثمار والريخ والرقى والأخلاق المعنوية كذلك على الإيمان بجدوى الثقافة، رغم التغيرات الحثيثة التي حدثت على صعيد منظومة القيم الثقافية في عصرنا الراهن.

✓ الإفادة من القطاعات الإنتاجية الأخرى في اتجاه جعل الارتقاء بالثقافة مسؤولية جماعية تهم كل المؤسسات والقطاعات، وخاصة المؤسسات التربوية، التي بإمكانها الإسهام في بلورة ثقافة مغربية متعددة ومتنوعة.

✓ تعبئة وسائل الإعلام المكتوبة والمقروءة والمرئية والسمعية لتلعب دورها في نشر الثقافة والمعرفة والإبداع، وبلورة نسق إيجابي لقيم المجتمع، وصيانة مقومات هويته وتعددته الثقافي، وتفعيل مختلف الديناميات والتعابير الثقافية داخل المجتمع.

<sup>1</sup> - مهبوض محمد، (د ت)، السياسة الثقافية بالمغرب الحصيلة والآفاق، الأزمنة الحديثة العدد 13 بتصرف.

---

---

✓ إعادة النظر في منظومة الثقافة ككل، بغاية التلاؤم مع التحديات المستجدة، إن على مستوى ثورة المعلومات والاتصالات، أو على مستوى انبثاق أجيال جديدة بخطابات جديدة ووعي قيمي جديد قوامه المواطنة والديموقراطية وغيرها من القيم.

✓ الدعوة إلى تأسيس وعي جديد يعتبر الممارسة الثقافية أساس الارتكاز في إنجاز التغيير المنشود على كافة الأصعدة والمستويات.

✓ أخيرا وليس بآخر، الارتقاء ببلدنا إلى مصاف الدول المؤثرة ثقافيا، يستوجب من بين ما يستوجهه، إرساء سياسة ثقافية شاملة تكون داعمة لمختلف ورشات الإصلاح الجارية ذات الصلة بباقي القطاعات.

## خلاصة:

انطلق الباحث وهو يحاول دراسة المؤسسة الثقافية وتراكماتها وانجازاتها بالمغرب، من تعريف الثقافة ولكن ذلك ليس من باب إعطاء تعريف للثقافة على اعتبار تحديد المفهوم أو تعريفه للغير أو إعطاء معلومة ثقافية.....، وإنما ليجعل منه -الثقافة - ذلك الكل المركب من العادات والتقاليد و أساليب الحياة والمعرفة والعلم والدين ... ، مجالا ومدعاة للتفكير في طرق أبواب الإصلاح السياسي والديمقراطي المغربي، بواسطة الثقافة فهي الكل وهي المركب وهي الشمول ومن ثم فهي أقرب الأبواب إلى الإصلاح.

إن الثقافة جديرة بالتفكير والتدبير في تبني سياسة ثقافية ناجعة، منصفة ومحكمة وديمقراطية تستوعب الخصوصيات وتحترم التنوع وتنوع أنشطتها، وتناسبها مع فئات المجتمع وتعطي كل ذي حق حقه، وذلك داخل مؤسسة ثقافية تتجاوز الأهواء السياسية إلى الرؤى الإستراتيجية، المعتمدة في تسيير وتدبير الثقافات باستحضار العديد من النماذج المشار إلى بعضها في الفصل ( كنموذج مختبرات الإبداع بقطر مثلا)، والتفاعل الرقمي....

كثيرة هي الخلاصات التي يمكن أن يشير إليها الباحث في هذا الفصل، لعل أهمها الارتجالية، و المناسبة التي تميز تسيير المؤسسة الثقافية، وهذا بدا واضحا من خلال القطيعة في التخطيط للشأن الثقافي بين وزير و وزير، بالإضافة إلى محدودية فاعلية الإدارة الرقمية داخل هذه المؤسسة التي مازالت في بداية طريقها وتملي بعض جوانب تفعيل الرقمنة بالقطاع الثقافي. وقد أعطى الباحث العديد من الأمثلة التي تجسد هذه البدايات كانت عبارة عن اتفاقيات وتدخلات محدودة في مجموعة من الموروثات الثقافية.

# الفصل الثالث : مواطن الألفية الثالثة / أو المواطن الرقمي : عوامل لا متناهية

❖ المبحث الأول : المواطنة والمواطنة الرقمية  
تحديدات مفاهيمية .

❖ المبحث الثاني : المواطنة المغربية المحلية  
والمواطنة الرقمية العالمية .



## مقدمة:

لا يكتمل الحديث عن الإدارة الرقمية والمؤسسة الثقافية الرقمية دون إضافة العنصر الثالث ألا وهو المواطن الرقمي الذي أصبح يتمثل العديد من القيم الجديدة الكونية ويتعامل ويتواصل وفقها.

كثيرة هي الكتابات التي قاربت مفهوم المواطنة والمواطنة الرقمية وقاربت مميزاتها وخصائصها وأبعادها والتحولت التي طرأت عليها في الألفية الثالثة، وهكذا وانسجاما مع هذه الكتابات اختار الباحث في هذا الفصل التركيز على أبرز الإشكاليات والخصائص التي تميز مواطن الألفية الثالثة أو المواطن الرقمي من قبيل التعريفات التي وضعت له، وكذا تعريفات الدراسات السابقة للمواطنة والمواطنة الرقمية وإبراز مقومات المواطن الرقمي والتفريق بين المواطن الايجابي، والمواطن الايجابي الرقمي ومقومات المجتمع الرقمي وعلاقة الهوية الرقمية المغربية بالمواطنة الرقمية العالمية والكونية وأهم التأثيرات المتبادلة بينها.

## المبحث الأول : المواطنة والمواطنة الرقمية تحديدات مفاهيمية .

### 1- المواطنة : التعريف والمقومات.

#### أ- التعريف

المواطنة مصطلح مأخوذ من كلمة الوطن وهو المنزل الذي تقيم فيه وهو موطن الإنسان ومحلّه ومنها وطن يطن وطننا أقام به ( طه عبد الحكيم 2013)<sup>1</sup> ووطن البلد أو توطن البلد تعني اتخذه وطننا (ابن منظور 45.1994) والوطن هو مكان إقامة الإنسان ومحلّه ومنها ومقره ولد أم لم يولد به (الرازي د ت)<sup>2</sup>

أما المواطنة فهي أكثر الأشكال العضوية اكتمالا في جماعة سياسية ما (الدجاني 1999) وهي مصطلح يشير إلى الانتماء إلى أمة أو وطن (الموسوعة العربية العالمية 1996) وفي قاموس علم الاجتماع تم تعريفها على أنها: مكانة أو علاقة اجتماعية تقوم بين فرد طبيعي ومجتمع سياسي (دولة) ومن خلال هذه العلاقة يقدم الطرف الأول الولاء ويتولى الطرف الثاني الحماية وتعد هذه العلاقة عن طريق القانون (غيث 1995).

المواطنة بالفرنسية (Citoyenneté) : تعني الفرد الذي يتمتع بعضوية بلد ما، ويستحق بذلك ما ترتبه تلك العضوية من امتيازات وفي معناها السياسي، تُشير المواطنة إلى الحقوق التي تكفلها الدولة لمن يحمل جنسيتها، والالتزامات التي تفرضها عليه؛ أو قد تعني مشاركة الفرد في أمور وطنه، وما يشعره بالانتماء إليه. ومن المنظور الاقتصادي الاجتماعي، يُقصد بالمواطنة إشباع الحاجات الأساسية للأفراد، بحيث لا تشغلهم هموم الذات عن أمور الصالح العام، وفضلاً عن التفاف الناس حول مصالح وغايات مشتركة، بما يؤسس للتعاون والتكامل والعمل الجماعي المشترك.

ب- تعددت شروط المواطنة ومقوماتها بتعدد الهويات والثقافات والخلفيات والحقوق والواجبات ، إلا انه رغم هذه الاختلافات تبقى مقومات المواطنة ثابتة في كل قطر من أقطار الأرض ، ويمكن إجمال بعض هذه المقومات فيما يلي<sup>3</sup> :

<sup>1</sup> - مرجع سابق.

<sup>2</sup> - مرجع سابق.

<sup>3</sup> - موقع ويكيبيديا:

## ❖ المقوم الأول :

يعد اكتمال نمو الدولة ذاتها بُعداً أساسياً من أبعاد نمو المواطنة، ويتحدد نمو الدولة بامتلاكها لثقافة تلك الدولة، التي تؤكد على المشاركة والمساواة أمام القانون. وعلى هذا النحو، فإن الدولة الاستبدادية لا تتيح الفرصة الكاملة لنمو المواطنة؛ لأنها تحرم قطاعاً كاملاً من البشر من حقهم في المشاركة، أو أن الدولة ذاتها قد تسقط فريسة حُكم القلة التي تسيطر على الموارد الرئيسية للمجتمع، ومن ثم تحرم بقية الأفراد من حقوقهم في المشاركة، أو الحصول على نصيبهم من الموارد. الأمر هذا يدفعهم، بداهة، إلى التخلي عن القيام بواجباتهم والتزاماتهم الأساسية، وهو ما يعني تقلص مواظنتهم بسبب عدم حصول المواطن على جملة الحقوق والالتزامات الأساسية، التي ينبغي أن تتوافر له. وهذا يوضح أن ثمة رابطة عضوية بين اكتمال نمو الدولة واقترابها من النموذج المثالي للدولة الحديثة. والمجتمع القوي المتماسك، وبين اكتمال المواطنة في مستوياتها غير الناقصة .

## ❖ المقوم الثاني :

ارتباط المواطنة بالديمقراطية، وذلك بوصف أن الديمقراطية هي الحاضنة الأولى لمبدأ المواطنة. وفي هذا الإطار تعني الديمقراطية التأكيد على لا مركزية القرار، في مقابل اختزال مركزية الجماعة. كما تعني أن الشعب هو مصدر السلطات، إضافة إلى التأكيد على مبدأ المساواة السياسية والقانونية بين المواطنين، بصرف النظر عن الدين أو العُرف أو المذهب أو الجنس. وحتى تكون المواطنة فعالة، فمن الضروري أن يتوافر لها قدر من الوعي المستند إلى إمكانية الحصول على المعلومات من مصادرها المختلفة، بحيث تُصبح هذه المعرفة قاعدة القدرة على تحمل المسؤولية، كما تشكل أساس القدرة على المشاركة والمساءلة .

---

[3%D9%8A%D8%A9%3A%20Citoyennet%C3%A9\)%E2%80%8F,%D9%88%D8%B7%D9%86%D9%87%D8%8C%20%D9%88%D9%85%D8%A7%20%D9%8A%D8%B4%D8%B9%D8%B1%D9%87%20%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%86%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%A1%20%D8%A5%D9%84%D9%8A%D9%87](https://www.citoyennet.fr/2022/06/09/visite-2022-06-09-22-51) تمت زيارته يوم 2022-06-9 على

الساعة 22:51.

### ❖ المقوم الثالث:

تمتع المواطنين، بكافة الحقوق السياسية والقانونية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية. وهذا يعني قيام عقد اجتماعي يؤكد على أن المواطنة في الأمة، هي مصدر كل الحقوق والواجبات، وأيضاً مصدراً لرفض أي تحيز فيما يتعلق بالحقوق والواجبات وفق أي معيار، سواء الجنس أو الدين أو العرق أو الثروة أو اللغة أو الثقافة. في نطاق ذلك، فإنه من الضروري تأكيد التلازم بين الحقوق والواجبات القانونية والسياسية، والحقوق الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وذلك حتى تتحقق الديمقراطية الكاملة. وفي هذا الإطار يتطلب التأكيد على المواطنة التأكيد على المساواة والعدل الاجتماعي، فيما يتعلق بتوزيع الفرص الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وبطبيعة الحال السياسية.

### ❖ المقوم الرابع:

يُعد الفرد البالغ العاقل أحد المكونات الأساسية للمواطنة، وذلك بوصف أن هذا الفرد يخضع لعملية التنشئة الاجتماعية والثقافية والسياسية، التي تقوم بها مؤسسات المجتمع المختلفة، بإشراف الدولة وسيطرتها. وتساعد عملية التنشئة. في حالة اكتمالها. الفرد على أن يستوعب أهداف الجماعة وتراثها، ويعبر عن مصالحها، ويتعايش مع الجماعة، دون أن يذوب في إطارها.

### ❖ المقوم الخامس:

يُعد إشباع الحاجات الأساسية للبشر، في أبعادها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، أحد المقومات الرئيسية للمواطنة. وفي هذا الإطار تواجه المواطنة أزمة إذا تخلت الدولة عن القيام بالتزاماتها المتعلقة بتهيئة البيئة الملائمة لتحقيق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية للبشر. ومن الطبيعي أن يؤدي عدم إشباع الحاجات الأساسية للبشر إلى ظواهر عديدة، تُشير في مجملها إلى تآكل الإحساس بالمواطنة. وتبدأ هذه الظواهر بالانسحاب من القيام بالواجبات، مادامت الحقوق قد تآكلت مروراً بعدم الإسهام أو المشاركة الفعالة على كافة الأصعدة، وحتى الهروب من المجتمع، والبحث عن مواطنة جديدة، أو التمرد على الدولة والخروج عليها، والاحتماء بجماعات وسيطة، أو أقل من الدولة. وتؤدي كل هذه الظواهر إلى تآكل المواطنة، بسبب تآكل إشباع الحاجات الأساسية.

## 2- المواطن الرقمي /جيل الشاشة مفهومه ومقوماته

### أ- مفهوم المواطنة الرقمية.

تعدد تعاريف المواطنة الرقمية بتعدد التخصصات و وجهات نظر الباحثين و المفكرين في المجال ومن هذه التعاريف يقترح الباحث التعاريف التالية:

**المواطنة الرقمية<sup>1</sup>:** هي مجموعة من القواعد والضوابط والمعايير والأعراف والأفكار والمبادئ المتبعة في الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا والتي يحتاجها المواطنون صغارا وكبارا من أجل المساهمة في رقي الوطن فهي توجيه نحو منافع التقنيات الحديثة وحماية من أخطارها (حسان 2014)<sup>2</sup>.

وتعرف كذلك وفقا للموسوعة العربية الاجتماعية بأنها "قواعد السلوك المعتمد في استخدامات التكنولوجيا المتعددة مثل استخدامها من أجل التبادل الإلكتروني للمعلومات والمشاركة الإلكترونية الكاملة في المجتمع، شراء وبيع البضائع عن طريق الانترنت، أي القدرة على المشاركة في المجتمع عبر شبكة الانترنت"<sup>3</sup> (المسلماني 2014).

### ب- تعريف المواطن الرقمي.

مر الإنسان من مراحل متعددة توافقت مع ما وصل إليه من تقدم وتطور وتغير، فكان في مرحلة يسمى الحيوان الناطق مع أرسطو، وانتقل إلى الإنسان العارف مع فون لينيه وهكذا كانت أسماؤه تتوافق تماما مع طبيعة الهموم التي تشغله ومع سمات كل مرحلة، إلى أن وصل العالم إلى قفزات تكنولوجية مهمة قفزت بتعريف الإنسان بالإنسان الرقمي كآخر سلسلة وصل إليها الإنسان اليوم في القرن الحادي والعشرين من طرف المفكر "نيكولاس نيغروبونتي"، عندما جعله عنوانا لأحد كتبه، والمعلوم أن "نيغروبونتي" هو من أكبر المختصين في العالم في مجال تكنولوجيا الإعلام وهو مدير قسم المعلوماتية في أحد أبرز معاهد البحث المتطور في العالم، معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - نصر احمد نوال، رشاد ابراهيم سماح، (2020)، في تفعيل المواطنة الرقمية تفعيل التربية على المواطنة الرقمية بمدارس الحلقة 2 من التعليم الأساسي على ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية، مجلة البحث العلمي في التربية العدد 21 يناير.

<sup>2</sup> - نفس المرجع.

<sup>3</sup> - نفس المرجع.

<sup>4</sup> - الحداد محمد، (2005)، مواقف من أجل التنوير، بيروت: دار الطليعة، ط1 ص 89 بتصرف.

وغير بعيد عن الإنسان الرقمي نورد هنا تعريفات متخصصة لمجموعة من الباحثين الذين عرفوا المواطن الرقمي بتعريفات عديدة كلها تقريبا تحتفظ له بنفس المميزات والمقومات وباختلافات بسيطة ومن هذه التعاريف نورد ما يلي :

المواطن الرقمي هو "الشخص الذي نشأ في عصر التكنولوجيا الرقمية، ولديه القدرة على استيعابها والتعامل معها"<sup>1</sup> (dotterer and et al. 2016.725)، كما يعني، المصطلح الذي يشير إلى " قدرة المواطن على استخدام التقنيات الرقمية في إنجاز مهامه ومعاملاته" (Ribble; 2014.88)، و كذلك يعرف المواطن الرقمي "بأنه شخص لديه وعي ومعرفة بالتكنولوجيا، مع القدرة على تطبيق تلك المعرفة إلى سلوكيات وعادات وأفعال، يمكن خلالها التعامل بشكل لائق مع التكنولوجيا نفسها أو مع الأشخاص الآخرين بواسطة التكنولوجيا"<sup>2</sup> (الملاح 2017. 32).

ويمكن اعتبار الإنسان الرقمي ذلك الذي ولد خلال طفرة التكنولوجيا أو بعدها وتفاعل مع التكنولوجيا الرقمية منذ سن مبكرة، ولديه قدر كبير من الإلمام بهذه المفاهيم فهذا المصطلح يركز على الأشخاص الذين نشأوا مع التكنولوجيا التي انتشرت في الجزء الأخير من القرن العشرين واستمرت بالتطور إلى يومنا هذا، فهو ذلك الشخص الذي يفهم التكنولوجيا الرقمية ويستخدمها للبحث والسعي لإيجاد فرص ينفذها ويكون لها تأثير، ويمكن إجمال مواصفات المواطن الرقمي في النقاط التالية:

✓ يلتزم بالأمانة الفكرية.

✓ يدير الوقت الذي يقضيه في استخدام الوسائط الرقمية.

✓ يقف ضد التسلط عبر الانترنت.

✓ يحافظ على المعلومات الشخصية، ويحترم الثقافات والمجتمعات في البيئة الافتراضية.

✓ يحمي نفسه من المعتقدات الفاسدة التي تنتشر في الوسائط الرقمية .

خصائص المواطن الإيجابي

<sup>1</sup> - المصري مروان وليد ، اكرم حسن شعنت، (2017)، مستوى المواطنة الرقمية لدى عينة من طلبة جامعة فلسطين من وجهة نظرهم ،مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات ، المجلد السابع ، العدد الثاني يونيو ص 182.

<sup>2</sup> - نفس الرجوع

إضافة إلى مفهوم "الإنسان الرقمي" أو "المواطن الرقمي"، نجد مفهوم "جيل واي Y" الذي يشير إلى الأفراد الذين ولدوا بين بدايات الثمانينات ومنتصف التسعينات. أولئك المراهقين والشباب البالغين، الذين نماوا في الوقت الذي كان فيه استخدام الانترنت منتشر ومعمم. فالثقافة الالكترونية la e-culture هي مملكتهم. ولهذا السبب، يشار إليهم بمفهوم السكان الرقميين digital natives.

لماذا واي "y"؟ لأنها تتبع الجيل الذي يسمى الجيل العاشر<sup>1</sup>\* ويطلق عليه أحيانا جيل الواي generation WHY، استنادا لعلم الأصوات للكلمة باللغة الانجليزية.<sup>2</sup>

### ج- مميزات المواطن الايجابي و المواطن الرقمي الإيجابي:

خصائص المواطن الرقمي الإيجابي	خصائص المواطن الإيجابي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يدافع عن الحقوق الرقمية المتساوية والوصول للجميع.</li> <li>• يعامل الآخرين بلطف ولا يتنمر أبدا.</li> <li>• لا يسرق أو يتلف ممتلكات الآخرين أو الأشخاص.</li> <li>• يتواصل مع الآخرين بوضوح و احترام وتعاطف.</li> <li>• يتابع بنشاط التعليم و يطور عادات التعلم مدى الحياة.</li> <li>• ينفق و يدير الأموال بمسؤولية.</li> <li>• يدعم حقوق الإنسان الأساسية المتمثلة في الخصوصية و حرية التعبير و ما إلى ذلك.</li> <li>• يحيي النفس و الآخرين من الأذى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يدافع عن حقوق الإنسان المتساوية للجميع.</li> <li>• يعامل الآخرين بلطف ولا يتنمر أبدا.</li> <li>• لا يسرق أو يتلف ممتلكات الآخرين أو الأشخاص.</li> <li>• يتواصل مع الآخرين بوضوح و احترام وتعاطف.</li> <li>• يتابع بنشاط التعليم و يطور عادات التعلم مدى الحياة.</li> <li>• ينفق و يدير الأموال بمسؤولية.</li> <li>• يدعم حقوق الإنسان الأساسية المتمثلة في الخصوصية و حرية التعبير و ما إلى ذلك.</li> <li>• يحيي النفس و الآخرين من الأذى.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يدافع عن الحقوق الرقمية المتساوية والوصول للجميع.</li> <li>• يعامل الآخرين باحترام في الأماكن الانترنت و دائما.</li> <li>• لا يسرق أو يتلف العمل الرقمي أو الهوية الرقمية أو الممتلكات الرقمية الخاصة بالآخرين.</li> <li>• يتخذ القرارات المناسبة عند الاتصال من خلال مجموعة متنوعة من القنوات الرقمية.</li> <li>• يستخدم الأدوات الرقمية لتطوير تعلمهم ومواكبة التقنيات المتغيرة.</li> <li>• يتخذ قرارات شراء مسؤولة عبر الإنترنت ويحمي معلومات الدفع الخاص بهم.</li> <li>• يدعم حقوق الإنسان الأساسية في جميع المنتديات</li> </ul>	

<sup>1</sup> - الجيل العاشر، ويختصر عادة بجيل (X Génération X)، هو الجيل الذي ولد في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية، فعادة ما يشير هذا المفهوم إلى الفئات التي ولدت ما بين أوائل الستينات إلى أوائل الثمانينات.

<sup>2</sup> - Monique Dagnaud/2013, *Génération y: les jeunes et les réseaux sociaux, de la dérision à la subversion*, 2<sup>e</sup>éd, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, p 07;

<p>الرقمية.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يحيي المعلومات الرقمية الشخصية من القوى الخارجية التي قد تسبب الضرر.</li> <li>• يحد بشكل استباقي من المخاطر الصحية للتكنولوجيا من الجسدية إلى النفسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يعزز بشكل استباقي صحتهم الجسدية والعقلية.</li> <li>• يؤدي التزاماته تجاه الدولة و الآخرين.</li> </ul>
--	--

### 3- مقومات المجتمع الرقمي:

بغض النظر عن الجانب العلمي والتقني الذي يميز العصر الرقمي، كونه عصر كل شيء عددي بلغة خبراء التكنولوجيا فهو مع ذلك له مقومات ومميزات تفاعلية وتواصلية من نوع آخر وبطرق جديدة أخرى نشأ معها مجتمع جديد هو المجتمع الرقمي، الذي يعيش ويتفاعل أفراداه مع بعضهم البعض في الواقع الافتراضي، وفي هذا المجتمع هناك اقتصاد جديد هو الاقتصاد الرقمي، وهناك سياسة جديدة هي السياسة الرقمية، وحروب من نوع آخر أشد وأقسى هي الحروب الرقمية، وهناك ثقافة أخرى، وعلاقات إنسانية وعاطفية متشابكة ومختلفة كل الاختلاف عما يجري في العالم الواقعي، فعلى صعيد الاقتصاد مثلاً ولد مفهوم التجارة الإلكترونية.

لقد أثرت التقنية الرقمية الحديثة، بشكل جذري، على هوية وقيمة المعلومات ومنه على قيم المجتمع ككل وأصبح الحديث بل الفعل يركز على سهولة الاختراق للمعلومات الشخصية والقرصنة الإلكترونية للمعلومات والعنف الإلكتروني والتنمر وغيرها من مقومات الصورة الجديدة للمجتمع اليوم.

إن المجتمع الرقمي يعكس صورة المجتمع ككل من حيث التقدم واستيعاب وتكامل التقنيات الرقمية في كل من المنزل والعمل والتعليم والترفيه وغيرها من الأنشطة، وخطط المجتمع الرقمي تشمل وتغطي البنية التحتية والإجراءات التنظيمية والتي تؤثر بشكل مباشر على اقتصاديات البلاد، وعلى السكان مثل التعليم والإطار التنظيمي وتطور قطاع تقنية المعلومات والاتصالات.

ومن خصائص ومقومات المجتمع الرقمي أيضاً ما ذهب إليه المفكر "معن النقري" الذي أكد أن المجتمع الرقمي: "ذلك المجتمع الذي يتميز بالتسارع في النمو- والتنمية- وبالانفجار المعرفي وبالاعتماد على



التقانة المتقدمة العالية (المتطورة) Hi-Tech وبأنه محاط الآن بفضاء عالمي سايبيري، وبأنه يميل بتصاعد مستمر لأن يكون أو يتميز بأنه مجتمع افتراضي على أرض الواقع الفعلي. وفي ظروف من تسريع الاتصالات والمواصلات يحدث تقليص زمني ومكاني معا أو تكثيف زمكاني عالميا ومحليا، كما تزداد أهمية المكونات والعناصر الثقافية - المعرفية الفكرية- المعلوماتية (الذهنية بوجه عام) بدلا من الفيزيائية في حياة المجتمع وتجديده أو تجده الذاتي"<sup>1</sup>.

تشكل البنية الاجتماعية الجديدة التي تشكلت ملامحها انطلاقا من الانترنت صفة جديدة للمجتمع الرقمي، فالانتماءات و التراتبيات الاجتماعية، يبدو أنه قد أصابها الوهن على أقل تقدير في المجتمعات التي تجاوزت البنى التقليدية في التنظيم الاجتماعي. وهو ما أتاح للأفراد بناء انتماءات جديدة والتموضع داخل التراتبية الجديدة. هذا التزامن أضفى على جزء كبير من استخدامات هذه التكنولوجيا المتسمة بالمرونة نوعا من الغموض.

بالتوازي مع ذلك، فإن الأخذ بهذه التكنولوجيات الرقمية عبر صيغ يحكمها التمايز الفردي، يمكن مستعملي الإنترنت من المساهمة في إعادة إنتاج المجتمع بصورة جديدة. وتعمل مجموع اختياراتهم على إضفاء صبغة جديدة عليه. إنهم بهذا الشكل يضعون المؤسسات التقليدية تحت مجهر السؤال والمساءلة.

نخلص من هذا إلى وجود علاقات تفاعل قوي بين التكنولوجيات الرقمية من ناحية والبنى الاجتماعية والأفراد من ناحية ثانية. وإذا أردنا الدقة، كما يرى الصادق رابع<sup>2</sup>، فإن تمثل رهانات التكنولوجيا الرقمية يستدعي ضرورة عدم اختصارها في العدة التقنية فقط، بل الذهاب أبعد من ذلك والتساؤل عن استخدامات هذه الحوامل التقنية، وما يضيف عليها دلالات ضمن الفضاءات الاجتماعية التي تستثمرها.

وفي خلاصة تركيبية فإن إن أبرز مقومات المجتمع الرقمي، كما سبق وأن أشرنا، هي المعلوماتية والرقمنة التي أفرزت واقعا جديدا، صاغ مقومات المجتمع الرقمي يمكن حصرها من خلال النقاط الآتية:

- التغيير في مقاليد السلطة التي نقلت من يد المؤسسات باختلاف مسجلاتها في القرن العشرين إلى

سلطة الفرد في القرن الحادي والعشرين

<sup>1</sup> - مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>2</sup> - رابع الصادق، (2013)، فضاءات رقمية: قراءة في المفاهيم والمقاربات والرهانات، ط1، بيروت: دار النهضة العربية، ص 32-34.

---

---

- الإمكانات التكنولوجية على أهميتها وتطورها في العصر الحالي لا زالت لم تكتمل صورتها النهائية بعد مما يشير إلى آفاق جديدة في المستقبل الذي ينتظرها.

- الهيمنة الكبيرة للانترنت في السيطرة على البشر ومن تم ردم فجوات التواصل التي ميزت القرون الماضية وقربت ليس المسافات فقط بل الأفكار والمشاريع والتداول والاستثمارات.

## المبحث الثاني: المواطنة المغربية المحلية والمواطنة الرقمية العالمية

### 1- المواطنة المغربية: الثوابت والمظاهر.

تعتبر الوثيقة الدستورية لسنة 2011 وثيقة رفعت سقف المجال الثقافي واهتمت به إلى درجة التعويل عليه في إصلاح المنظومة المغربية ماديا ومعنويا، على الرغم من أن فهم المواطن المغربي لهذه الوثيقة وإدراك حقوقه، لازالت تعترضه العديد من عراقيل الفهم أولا، ثم التطبيق ثانيا، فقد نص الدستور على واحد وعشرين فصلا للحقوق والحريات الأساسية ألا أن ضعف ثقافة المواطن المغربي لا يكاد يستصيح ذلك ويعتبر الأمر مجرد ترف وهبة من الدولة.

عند قراءة تاريخ المغرب نجده حافلا بالركائز الثقافية التي شكلت كينونة وجوهر المواطن المغربي وأساس الدفاع عنه أمام الاستعمار والتدخل الأجنبي على مر التاريخ، وهي ركائز تشكلت من روافد متنوعة أصلية، و متلاقحة أساسية وفرعية ولعل أبرزها اللغة والدين.

فبالنسبة إلى الركيزة الأولى توجد اللغة العربية واللغة الأمازيغية والدارجة كلغات محلية. وهاته العناصر شكلت خزاناً للتعددية الثقافية، ومظهرا من مظاهر الانفتاح على الآخر، وأداة تواصل بين الناس وبوتقة فكرهم ورمز وجودهم.

أما بالنسبة إلى الركيزة الثانية المتصلة بالدين، فشكلت أساس وجود المغاربة، وعنصر إخصاب لمختلف الأجناس البشرية التي تمازجت فيما بينها، وأنتجت تركيبة اجتماعية متعددة وغنية ومنفتحة في آن واحد.

ساهمت هذه الركائز بشكل واسع في تكوين الشخصية الثقافية المغربية، و تنميتها وتوجيهها الوجهة الصحيحة. وعلاوة على هذا، كانت هناك الحضارة العربية الإسلامية بكافة مقوماتها المشرقية والأندلسية، التي استمد منها المغاربة ثقافتهم وقيمهم، وكان الموروث الأمازيغي الذي تدوول لقرون طويلة، وما زال ينبض في ذاكرة ووجدان المغاربة، والعادات والتقاليد والأعراف الجماعية والقبلية الخاصة بالبلاد، التي تم الحفاظ عليها، والإبداع الشعبي الذي شكل أحسن تعبير عن نفسية الشعب ومفتاح شخصيته، بما هو ثمرة إنتاج أفراد وجماعاته. كل هاته الروافد أغنت الثقافة ومنحتها الملمح الذي اكتسبته طوال تاريخ المغرب.

لعب الموقع الجغرافي للمغرب عامل إخصاب للبنية الثقافية المغربية، فقد كان أيضا عامل جذب لمختلف القوى الاستعمارية التي حاولت فرض هيمنتها الكلية على مقدرات البلاد. وهكذا تعرض المغرب لموجة استعمارية، لم يقتصر اهتمامها فقط على السيطرة الاقتصادية والإدارية والسياسية، بل امتد ذلك إلى مستوى الرموز والمرجعيات التي كانت تمتح منها الثقافة بالمغرب مكوناتها ومجالاتها.

إنها كانت تتسم بشيء من الحرية والتلقائية جعلها لا تخضع لمشروع ثقافي صارم، على غرار ما كان استثناء في العهد الموحد، وحتى المرابطي قبله مع تباين في الاتجاه. ومن ثم عاشت استقلالية كانت تبلغ في معظم الأحيان حد الشعور بالتمهيش الذي كان يفضي إلى ضعف إمكانات صنع الثقافة، إذ غالبا ما يبقى هذا الصنع رهين جهود فردية محدودة.

ومع كل ما كانت تتسم به هذه الثقافة من سلبيات، وفق منظورنا المعاصر. فإنها كانت تلبي حاجة المواطنين، وتشبع رغباتهم، وتستجيب لتطلعاتهم، إلى حد يمكن القول بأنهم كانوا ولو في حدود، يمتلكونها ويتجاوبون معها ويهضمونها ويتذوقونها، وبالتالي كانوا يستفيدون منها ويمدونها بالعطاء. وخلف هذه الحقائق كانت تكمن حصانة المواطنين؛ أي حصانة فكرهم مما قد يزعجه أو يشوش عليه.

وخلاصة القول، شكل تراث البلاد وديناميته الثقافية إمكانا مهما، وإسهاما أصيلا في الثقافة العالمية، رغم ما يحيط بها من خطر داهم، ولاسيما أن العولة الثقافية وتوحيد الأنماط الذي يواكبها، تحمل في طياتها تهديدات حقيقية للثقافات الوطنية والمحلية.

وإذا كانت هذه هي ملامح الثقافة في الأزمنة السابقة، فما وضعيتها الحالية على ضوء الديناميات الجديدة التي أصبحت تخترق ميدان الإبداع الفني والثقافي، ضمن سياق مطبوع بـ "الرقمنة" والفورة الإعلامية، اللذين جعلتا من الثقافة مجالا للمنافسة ومصدر إثراء بالنسبة إلى كل من يتحكم في آلياتها.

## 2- المواطنة المغربية والمواطنة الرقمية العالمية : مقارنة بين جيلين.

تشير الإحصائيات أن المواطنة الرقمية العالمية أصبحت تفرض نفسها بشكل كبير على كل الثقافات بما فيها الهوية والثقافة المغربية وحتى يدرك المجتمع هول ما ينتظره من تحديات رقمية على مستوى موطنته وهويته نورد بعضا من هذه الإحصائيات قبل الدخول إلى المقارنة بين جيلين من المغربية وإبراز خصائص كل منهما ، ومن أهم هذه الإحصائيات ما تم نشره حديثا عن طريق وكالة «وي آر

سوشيال» We Are Social، (يناير 2019) ومنصة إدارة وسائل التواصل الاجتماعي «هوتسويت» Hootsuite، المعنيتين بتقديم الإحصائيات الدورية للخدمات الرقمية<sup>1</sup>:

❖ 360 مليون شخص على امتداد العالم بدأوا استخدام الإنترنت لأول مرة خلال سنة 2018، بمعدل مليون مستخدم جديد يوميًا. وقد بلغ عدد مستخدمي الإنترنت خلال السنة ذاتها حوالي 4.388 مليار مستخدم، بنسبة بلغت 57% من سُكان الأرض.

❖ ثلثا عدد سُكان الأرض يمتلكون هواتف نقالة، وأكثر من نصف عدد الأجهزة المستخدمة هي أجهزة ذكية.

❖ بلغ عدد مستخدمي الهواتف النقالة خلال سنة 2018 حوالي 5.112 مليار مستخدم، بنسبة بلغت 67% من سُكان الأرض!

❖ عدد مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي خلال سنة 2018 يبلغ حوالي 3.484 مليار مستخدم، بنسبة بلغت 45% من عدد سُكان الأرض!

❖ كل ثانية يبدأ 7 أشخاص على امتداد العالم في استخدام الهواتف النقالة، منهم 6 يمتلكون هواتف نقالة ذكية، وكل ثانية يبدأ 15 شخص جديد على امتداد العالم في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي.

❖ في العام الماضي (2018) استخدم الناس هواتفهم النقالة فيما يلي: 62% لمتابعة الحالة الصحية & 57% للخدمات المصرفية & 43% للحصول على المعلومات والخدمات الوظيفية & 30% للمحتوى التعليمي (ما يُؤكد أن استخدامات الهواتف النقالة تتجاوز مجرد إجراء المكالمات الهاتفية وإرسال الرسائل النصية).

❖ عدد الرسائل النصية الهاتفية التي يتم تبادلها سنويًا يبلغ 8 تريليون رسالة (ألف مليار = واحد وأمامه اثنا عشرة صفرًا طبقًا للنظام الإنجليزي)، وذلك وفقًا لشركة بلومبرج Bloomberg العالمية للخدمات الإخبارية والإعلامية (مقرها الولايات المتحدة الأمريكية). وقد أرسلت أول رسالة نصية SMS في الثالث من ديسمبر سنة 1992.

<sup>1</sup> - حتوس عبد الله، (2022) هل تهدد المواطنة العالمية مواطنتنا المغربية؟ الحوار المتمدن-العدد: 7141 - / 1 / - 20 / 15:57 المحور: مواضيع وأبحاث سياسية.

❖ 88% من الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و29 سنة يستخدمون على الأقل موقعًا للتواصل الاجتماعي (وفقًا لإحصائيات يناير 2018)، مع العلم أنه يوجد حوالي 18 موقعًا للتواصل الاجتماعي، منها: فيسبوك Facebook، تويتر Twitter، إنستغرام Instagram، يوتيوب YouTube، تيندر Tinder، سكايب Skype، جروب مي GroupMe، هاوس بارتي Houseparty، ... إلخ.

❖ متوسط استخدام الإنترنت للمستخدم حاليًا حوالي 6.5 ساعة يوميًا، أي ما يقرب من ثلث فترة الاستيقاظ للإنسان العادي، ويتم ذلك من خلال الأجهزة اللوحية والهاتفية. هذا يعني أن المجتمع الرقمي قد أنفق في مجمله ما يزيد على 1.2 مليار سنة ارتكازا على هذه الأرقام، يمكن القول أن مواطننا المغربية، رغم ما تعانیه، يمكنها الصمود امام إغراءات المواطنة العالمية التي تعلي من شأن الفرد المتحرر من الحدود ومن الإنتماءات الجماعية المحلية أو الوطنية. لكن يجب ان لا ننسى أن المواطنين المغاربة المعنيين بالمعطيات أسفله ينتمون أساسا إلى الجيل إكس (مواليد منتصف الستينات إلى منتصف الثمانينات) وإلى جيل الألفية (مواليد الفترة ما بين 1981 و1996)، وهذه الأجيال عموما حافظت على انتماءاتها التقليدية بدءا بالعائلة وصولا إلى الوطن. لكن مع الجيل زد (مواليد منتصف التسعينات إلى منتصف العقد الأول من الالفية الثالثة) وجيل ألفا (مواليد ما بعد 2010 إلى غاية عام 2025) سيكون الأمر مختلفا لعدة أسباب، أهمها يتمثل في كون هذين الجيلين تتنازعهما كل من المواطنة التقليدية والمواطنة الرقمية (Citoyenneté numérique) فهما يستمدان بعض عناصر هويتهما من وسائل التواصل الاجتماعي، وينهلان من منظومة القيم التي بلورها المجتمع الرقمي، كما انهما بدأ يأخذان تدريجيا مسافة تلو الاخرى من المواطنة التقليدية، لينخرطا في مواطنة عالمية قيد التبلور وفي خدمة سادة العولمة.

من الصعب التكهن بنتائج إنخراط هذين الجيلين في المواطنة العالمية، من بوابة المواطنة الرقمية، على المواطنة المغربية التقليدية، وهذه الصعوبة لا يختص بها المغرب وحده بل هي شأن يخص الكثير من دول العالم؛ فقد جاء في تقرير لمجلس الدولة الفرنسي تحت عنوان " المواطنة: أن تكون مواطنا اليوم" ما يلي:

«La capacité donnée à chacun de participer à la « cité numérique », y compris à l'échelle planétaire – le numérique donnant à chacun la possibilité d'être « citoyen du monde » –

---

---

modifie ainsi en profondeur les conditions de formation de l'opinion publique, sans que l'on puisse encore en pré--dir--e toutes les conséquences»<sup>1</sup>.

### 3- الهوية المغربية وزحف الهوية الرقمية.

لقد تأثرت الثقافة المغربية بشكل سلبي واضح في عهد الإدارة الاستعمارية التي عملت على خلخلة الكيان الثقافي المغربي من خلال سياسات الاستعمار التمييزية إزاء مختلف الرساميل الفكرية والرمزية و الإبداعية بالمغرب وللمغاربة. وحاول تعويض ثقافة المغرب التقليدية ذات الخصوصية المغربية بالثقافة الأجنبية .

وفي العصر الرقمي لم يعد الاستعمار وحده الذي يؤثر ويرسم ثقافته وتقاليده وخطه، بل أصبحت التكنولوجيا بتطبيقاتها المختلفة الوسيلة البديلة والمكملة في الوقت نفسه لهذه الهجمة على الثقافة المحلية للشعوب، وأصبحت الثقافة الكونية المعولة تعوض إلى حد كبير الثقافة المحلية والخصوصية المغربية والهوية الوطنية.

صحيح أن ثورة التكنولوجيا وفرت للقارئ والمواطن الرقمي عموما إمكانيات جمة جعلته حرا في اختيار القراءة والتعليق وكتابة المدونات والحوار و التخزين المعلومة وإرسالها واستقبالها.... وكل ذلك في وقت وجيز ودون خوف من الرقابة السياسية أو الدينية أو الاجتماعية، وفي مقام آخر جعلته يقبل على ثقافات أخرى بكل جرأة وتجرد من ثقافته ومحليته مكتسبا نوعا آخر من الثقافة يكاد يعبر عن وجود آخر وكيونة أخرى، والمقصود هنا الزخم الرمزي الكوني المتدفق عبر وسائل العصر الحديث دون استئذان من أحد فيما يمكن التعبير عنه "بالثقافة الرحالة" التي لا تعترف بالحدود والوطن.

---

<sup>1</sup> - مرجع سبق ذكره.

## خلاصة :

تأتي المواطنة في هذا الفصل كنتيجة حتمية لعمل الإدارة والمؤسسة، إذ تعتبر أساس وجودها ودليل عملها واشتغالها، وتعتبر المؤسسة أيضا تجسيدا واقعيا وعمليا لمفهوم المواطنة وتطبيقاتها .

ابتدأ الفصل بإعطاء نبذة وافية تتبعت مفهوم المواطنة، والتي تعددت تعاريفها واختلفت باختلاف وجهات النظر إليها، فمنها ما ركز على البعد السياسي في تعريف المواطنة بكونها رابطة وعلاقة بين الحاكم والمحكوم تعتمد على ثنائية الولاء للحاكم مقابل توفير الحماية والأمن للمحكوم، كما أنها رابطة اجتماعية تضمن الحقوق الاجتماعية للأفراد داخل المجتمع وتعني أيضا الانتماء... وغيرها، من التعريفات التي أسهب الباحث فيها بالتفصيل والتحليل متجاوزا التعريف إلى تحديد أبعاد المواطنة ومقوماتها وشروطها وخصائصها ...

انتقل الحديث في معرض هذا الفصل بعد الحديث عن المواطنة عامة إلى التفصيل في المواطنة الرقمية لارتباطها الوثيق بموضوع البحث، وشرح انتقال المواطن من المواطن العادي إلى المواطن الرقمي الذي أصبح من المفاهيم المهيمنة في الساحة الثقافية الرقمية وأصبح له خصائص ومقومات وجب أخذها بعين الاعتبار عند كل إدارة رقمية أو تدير رقمي استراتيجي سليم، ومن أهم التعريفات التي قدمها الفصل حول مفهوم المواطنة الرقمية كونها مجموعة من الإجراءات والقواعد والضوابط التي تحكم الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا، ومنه المواطن الرقمي يكون هو المواطن الذي ينتهي إليه زمنيا إلى عصر التكنولوجيا ويستخدمها الاستخدام الأمثل كمواطن رقمي جديد .

تواصل الحديث فيما تبقى من الفصل حول خصائص المجتمع الرقمي ومقوماته خاصة ما يرتبط منها بالمواطن الرقمي المغربي الذي أثرت عليه التقنية بشكل كبير وحولته من مواطن رقمي بخصوصية مغربية أساسها عادات وتقاليد وثقافة مغربية ضاربة في الجذور التاريخية للمغرب، إلى مواطن رقمي كوني استسلم للسيل الجارف للمقومات الرقمية وللمواطنة الرقمية العالمية المعولة القائمة أساسا على الاستهلاك الكبير للمحتويات التكنولوجية الغربية. وهذه المقومات هي التي تعتبر محركا للبحث في الموضوع من خلال البنية التي أنارتها في برامج وزارة الثقافة المغربية في شكلها الرقمي ومحاولة بعثها من جديد بطرق تتماشى مع الميولات الرقمية الجديدة للعالم المعاصر والمواطن في الألفية الثالثة.



# الفصل الرابع: الإجراءيات المببأزبة و نتائج البات

✓ أة ١١ : نتائج الاستمارة الأة الأة الأة  
الأة الأة.

✓ ثانيا : نتائج استمارة الأة الأة الأة.

✓ ثالثا : نتائج استمارة الأة الأة الأة.

## إجراءات الدراسة:

قام الباحث بإنشاء استمارتين اليكترونيتين تم اختيار أسئلهما بدقة، وتبعاً لأسئلة البحث الموضوعية في الجانب المنهجي، فبالنسبة للاستمارة الأولى أخذت عناصرها من مجموعة من المعايير<sup>1</sup>، المتفق حولها من طرف مجموعة من الخبراء وهي المعايير التي وجدها الباحث يحتكم إليها في العديد من الدراسات السابقة (تراجع هنا الدراسات السابقة للبحث كما هي محددة في الجانب المنهجي من البحث)، فتم إرسال الأولى إليكترونياً إلى مجموعة من الخبراء و أساتذة المعلومات متخصصين في إنشاء المواقع الاليكترونية وعددهم 22 خبيراً أجاب منهم 21 على أسئلة الاستمارة .

أما الاستمارة الثانية فتم توجيهها إلى الأفراد المهتمين بالشأن الثقافي وممن تتوفر فيهم مواصفات المواطن الرقمي، بناء على أسئلة من إنتاج الباحث ومنتقاة بعناية تتماشى مع أسئلة البحث وفرضياته وقد حدد عددهم في 200 فرداً أجاب منهم 139 على أسئلة الاستمارة وقد جاءت النتائج تبعاً لأسئلة البحث الموضوعية على الاستمارتين معاً على الشكل التالي :

<sup>1</sup> - إعداد: د. فراس محمد العزة/ مدير مكتب ضمان الجودة، دراسة رقم (5) معايير جودة المواقع الاليكترونية وتصنيفها.

## المبحث الأول: إجراءات الدراسة الموجهة إلى الخبراء و المواطن الرقمي.

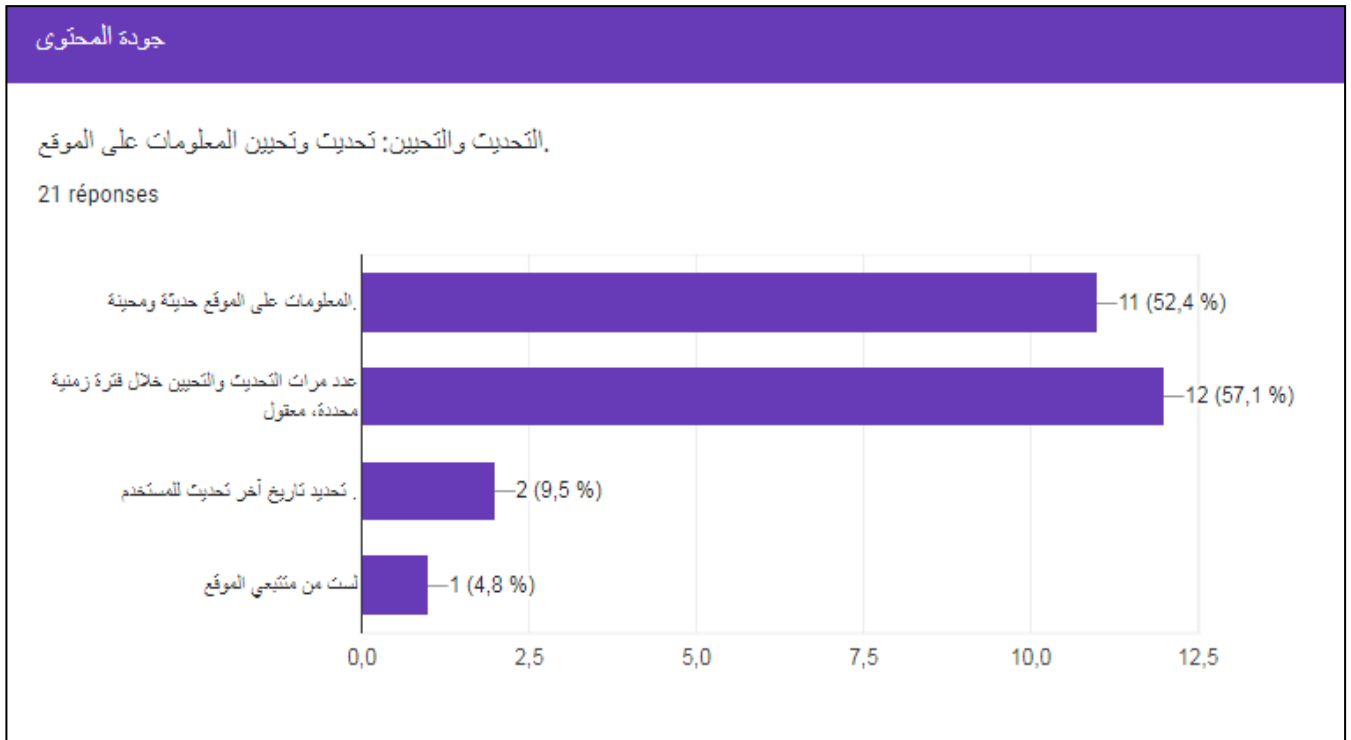
### 1. التفرغ العام لنتائج استمارة الخبراء حسب أسئلتها.

قبل الانتقال إلى قراءة نتائج هذه الأسئلة المرتبطة باستمارة الخبراء لا بد من الإشارة إلى المنهجية المعتمدة في تحليلها وكيفية التأكد من صدق النتائج المترتبة عنها، وعلى الرغم من اختلاف الآراء حول معايير التقييم باختلاف التخصصات العلمية والتقنية. إلا أن هذا لم يمنع من اختيار أحد هذه المناهج المعتمدة للتأكد من صدق نتائج هذه الأسئلة ،وهو منهج تقييم معايير الجودة في المواقع الاليكترونية الذي حدد نسب توفر الجودة من عدم توفرها اعتمادا على المؤشرات ومعاييرها ونسبها في أربعة محاور أساسية هي :

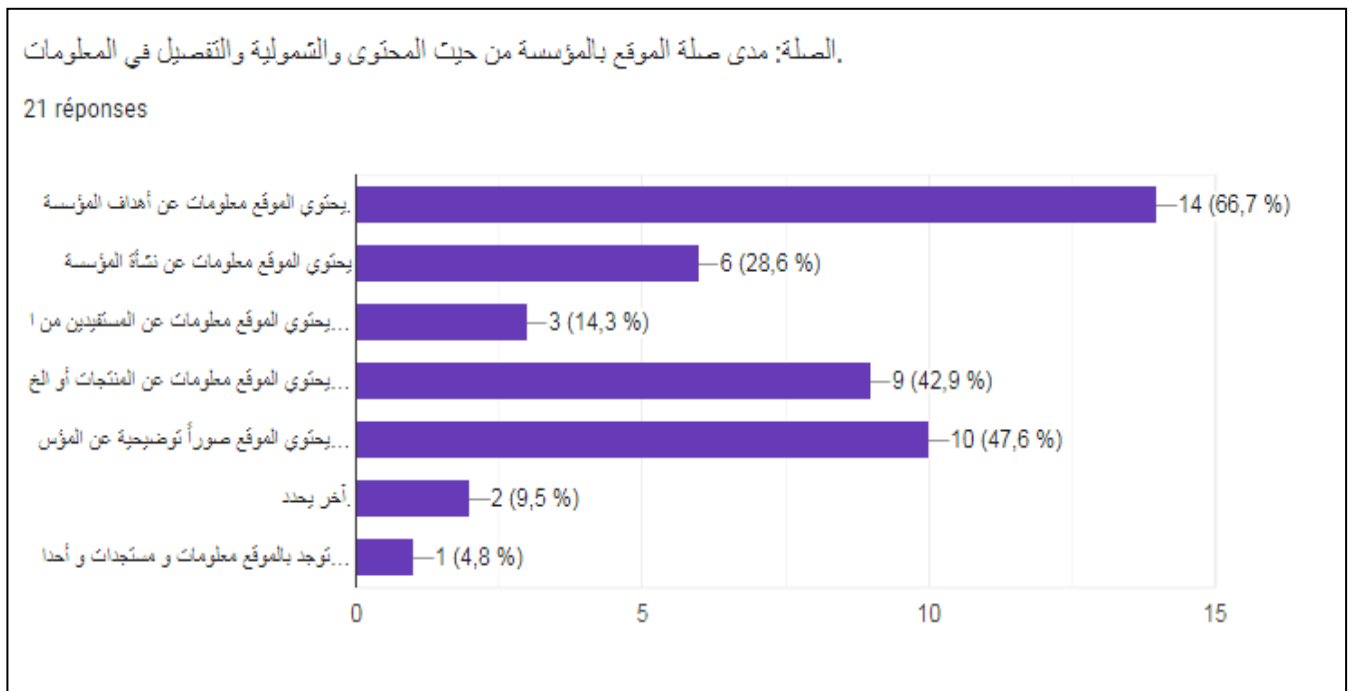
**أولا.المحتوى:** ويشمل: المعاصرة، ومقدار مواكبة المحتوى للتطور في المجال الموضوعي، والتحديث المستمر والدائم، و معرفة تاريخ ظهور الملف الالكتروني ومواعيد التحديث والتغطية المعرفية، والإشارة إذا كان المحتوى لم تكتمل معلوماته بعد، والموضوعية، والابتعاد عن أشكال التحريف المقصود بما يؤدي إلى فقدان مصداقية الموقع. و لابد أن يرافق الموضوعية الدقة في المعلومات لخلق ثقة لدى المتصفح، والتأكد من خلو المعلومة من القصور والأخطاء العلمية وكذلك الطباعية واللغوية والنحوية ووضوح مصادر المعلومة وهي المؤشرات المعبر عنها من خلال الأسئلة التالية :

1/ السؤال الأول والذي نصه : التحديث والتحيين :تحديث وتحيين المعلومات على الموقع،

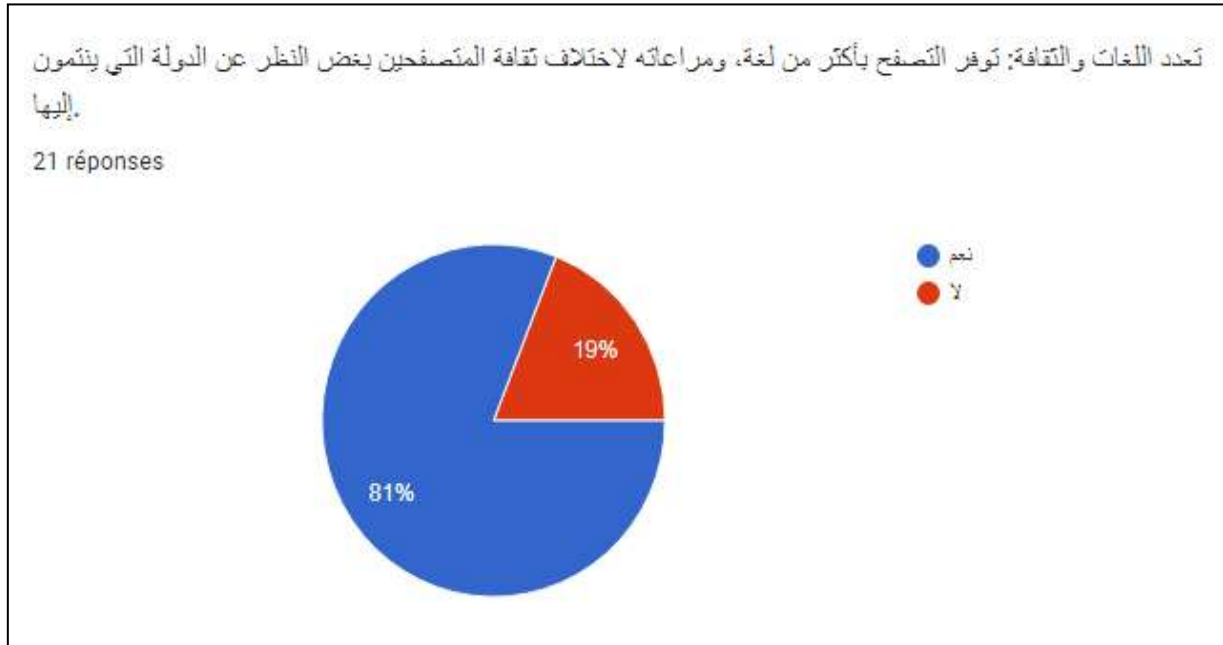
جاءت نتائج هذا السؤال كما يوضحها المبيان رقم 1 المرفق.



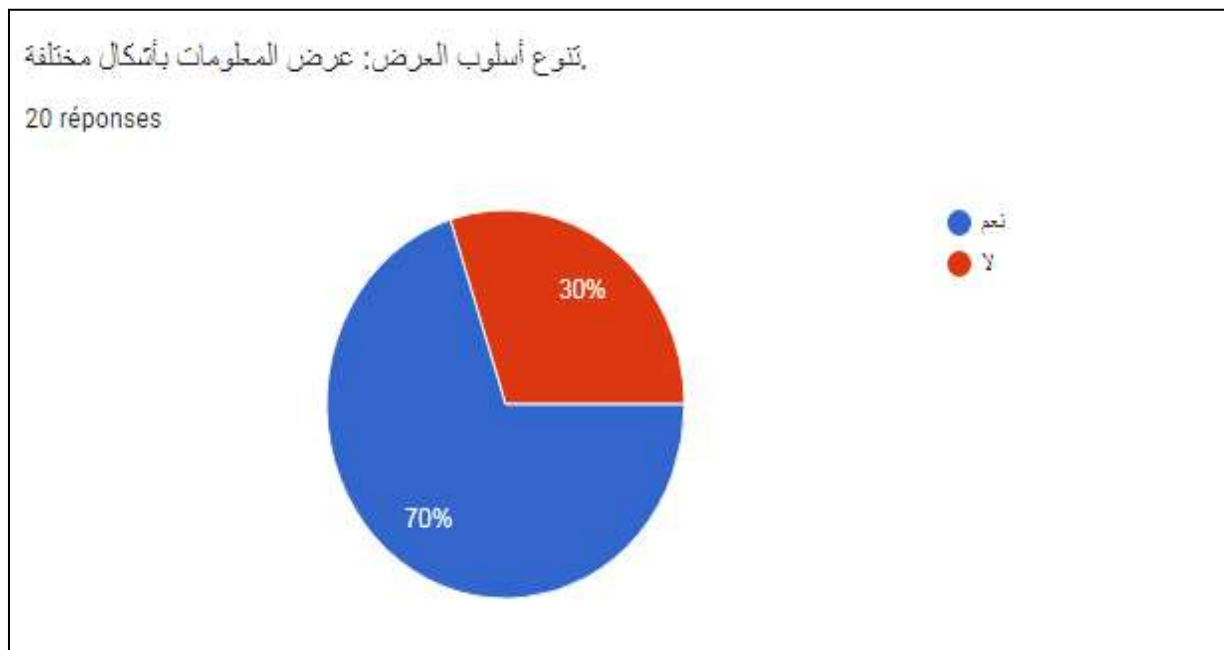
2/ الصلة : مدى صلة الموقع بالمؤسسة من حيث المحتوى والشمولية والتفصيل في المعلومات.



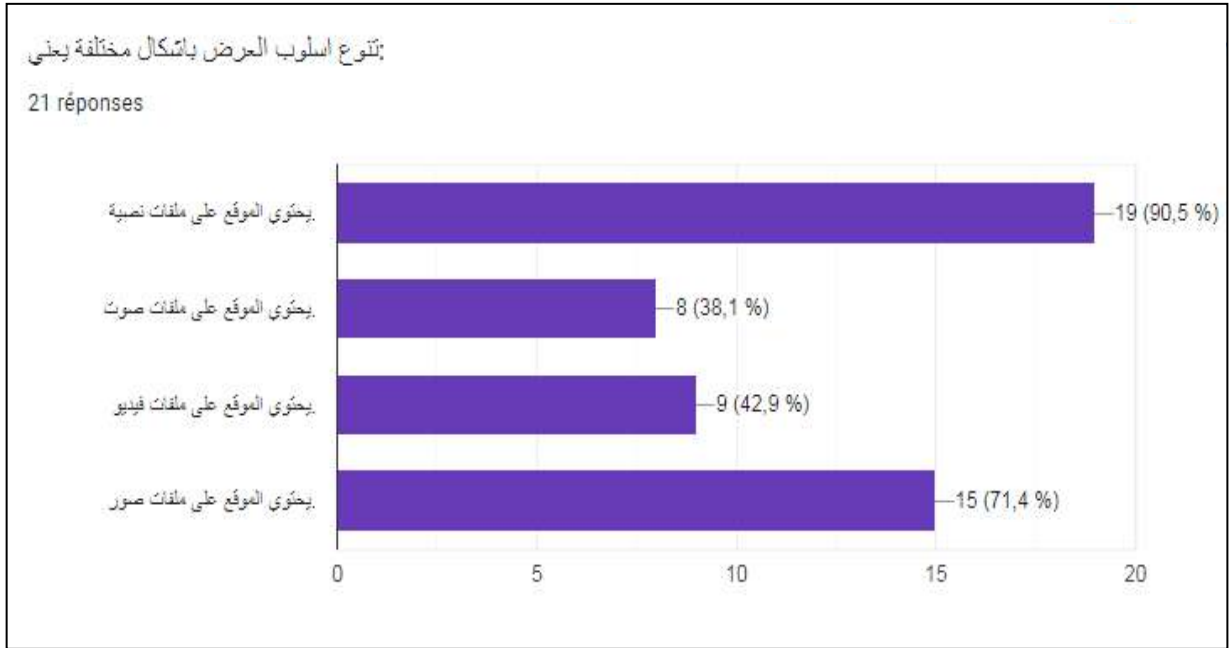
3/ تعدد اللغات والثقافة: توفر التصفح بأكثر من لغة، ومراعاته لاختلاف ثقافة المتصفحين بغض النظر عن الدولة التي ينتمون إليها.



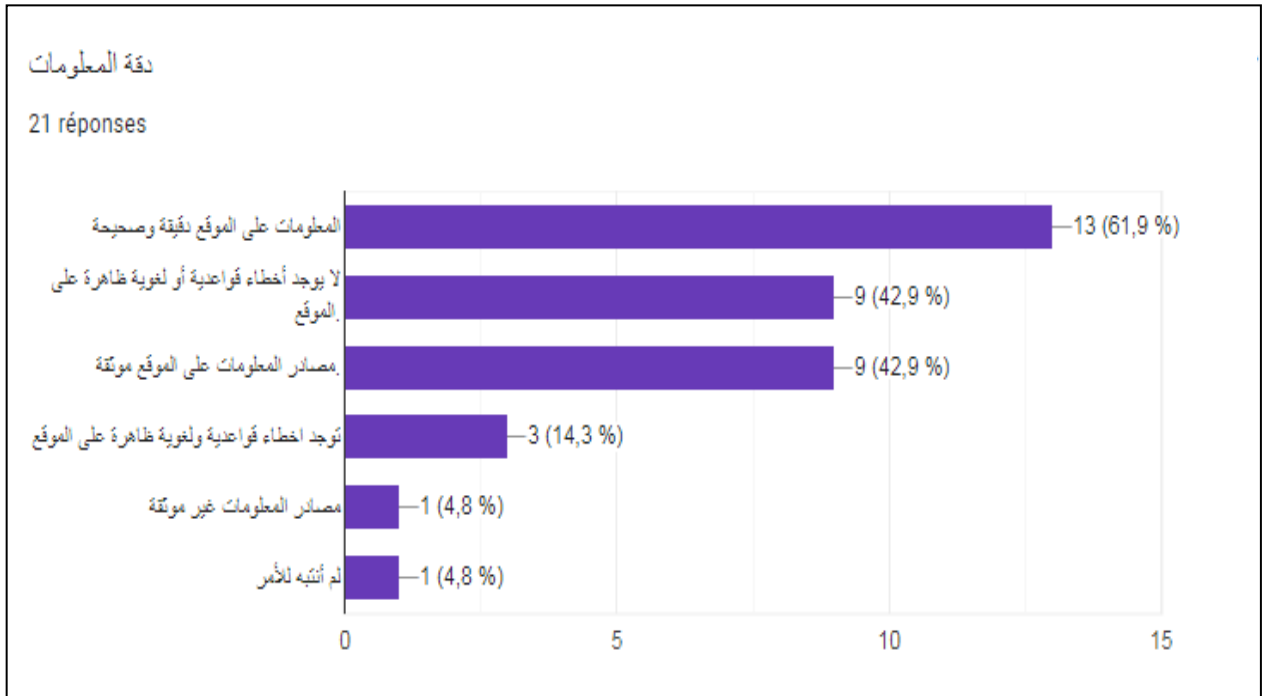
4/ تنوع أسلوب العرض: عرض المعلومات بأشكال مختلفة.



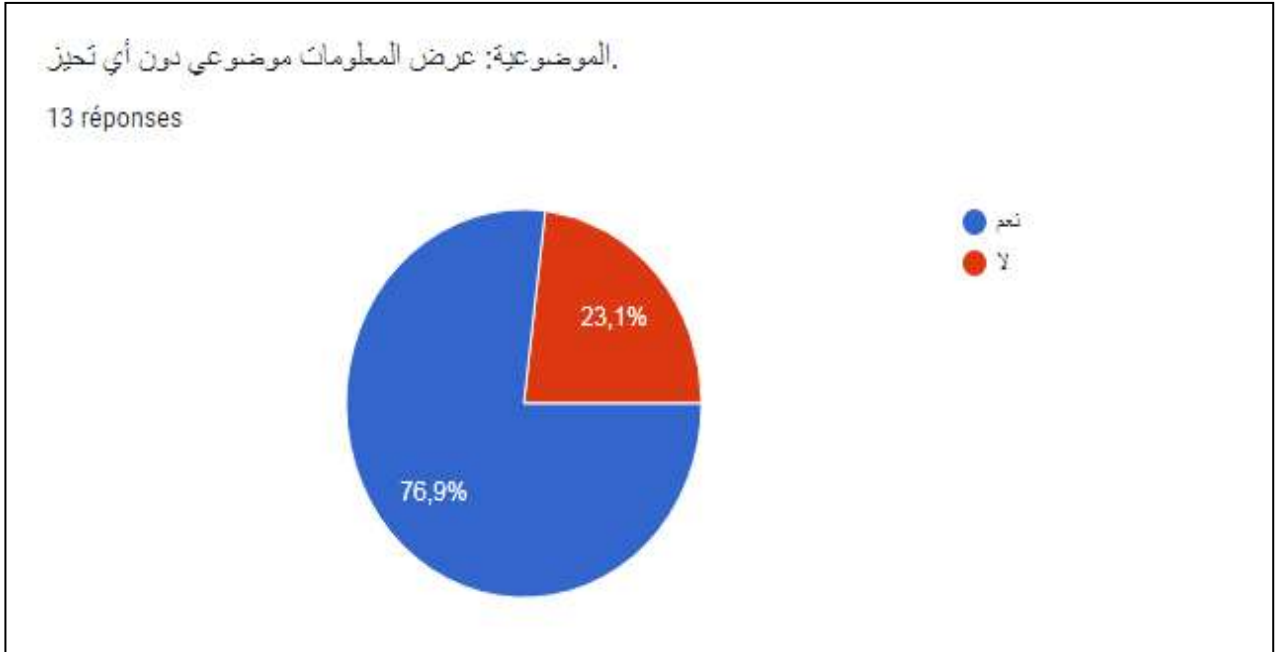
## 5/ تنوع أسلوب العرض بأشكال مختلفة يعني:



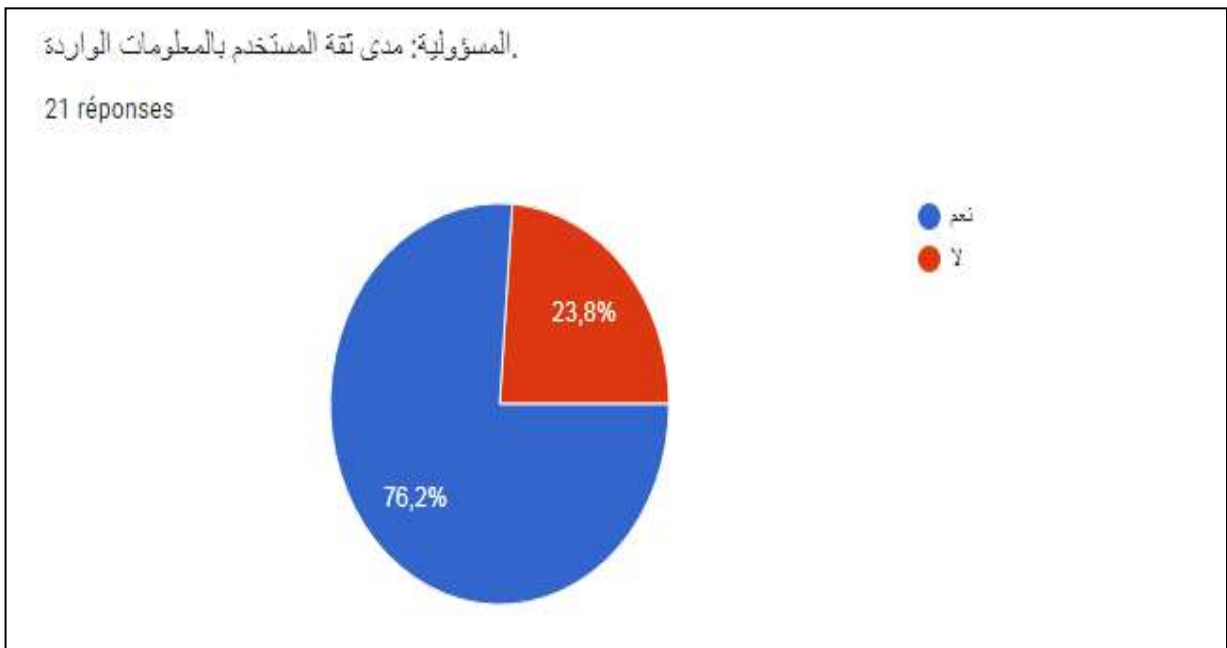
## 6/ دقة المعلومات.



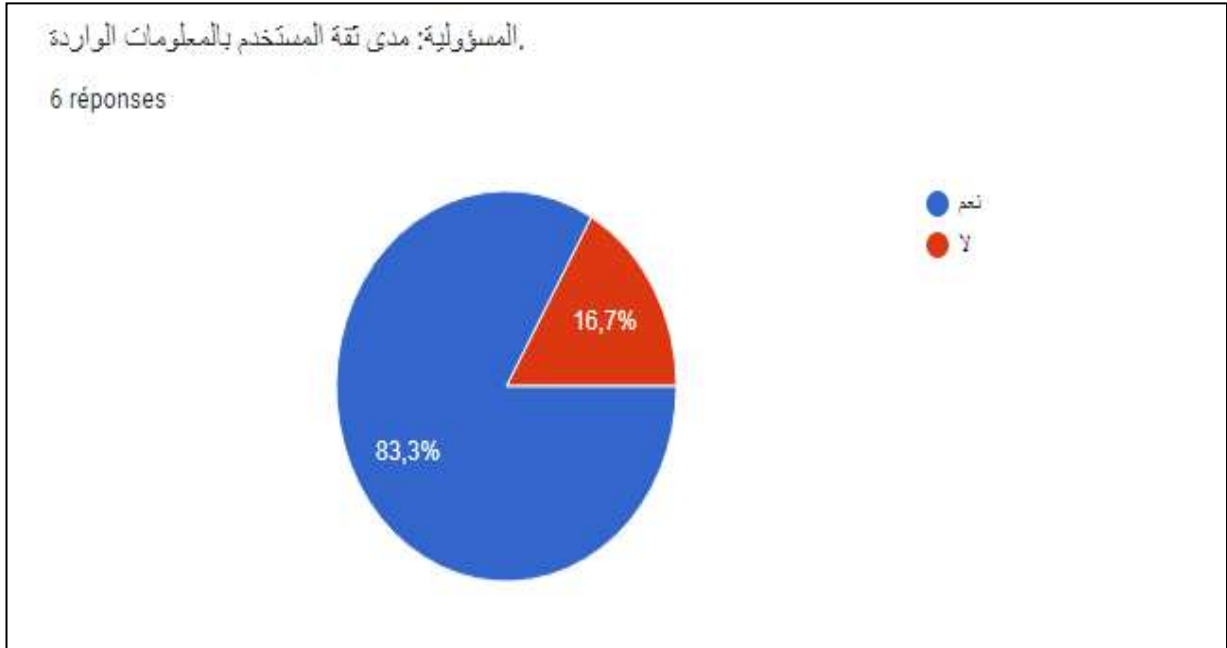
7/ الموضوعية: عرض المعلومات موضوعي دون أي تحيز.



8/ المسؤولية : مدى ثقة المستخدم بالمعلومات الواردة.



## 9/ المسؤولية: مدى ثقة المستخدم بالمعلومات الواردة.

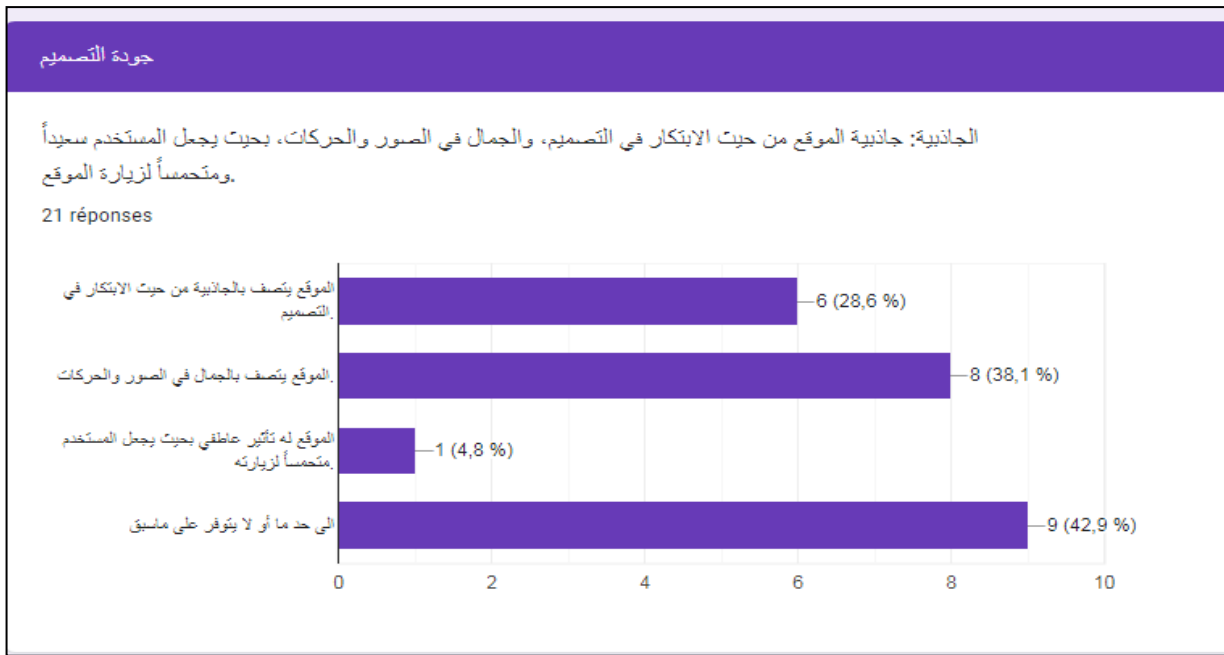


وبالرجوع إلى إجابات الخبراء المضمنة في التمثيلات المبيانية أعلاه فقد حقق معيار جودة المحتوى نسبا مئوية عالية تختلف من مؤشر إلى مؤشر ، ففيما يخص مؤشر التحديث مثلا بلغت نسبة الذين أكدوا أن المعلومات على الموقع حديثة ومحينة نسبة 52.1 بالمائة ، وبالنسبة لمؤشر صلة المؤسسة بالموقع الاليكتروني فان 66.7 بالمائة من الإجابات تؤكد احتواء الموقع لمعلومات عن أهداف المؤسسة، وفيما يخص تعدد اللغات فقد أجاب جميع الخبراء بان الموقع يوفر التصفح بأكثر من لغة، وملفاته أيضا متنوعة بين نصية وصوتية ومرئية بالإضافة إلى كون الموقع دقيق من حيث المعلومات ولا توجد به أخطاء ووصلت نسبة الإجابة التي عبرت عن إحدى هذه المؤشرات إلى 61.9 كأعلى نسبة. وفيما يخص الموضوعية، فان نسبة الذين أجابوا بان الموقع موضوعي من حيث عرض معلوماته دون أي تحيز فقد فاقت 76 بالمائة... (للمزيد من التفاصيل والإحصائيات بدقة انظر الرسوم المبيانية أعلاه).

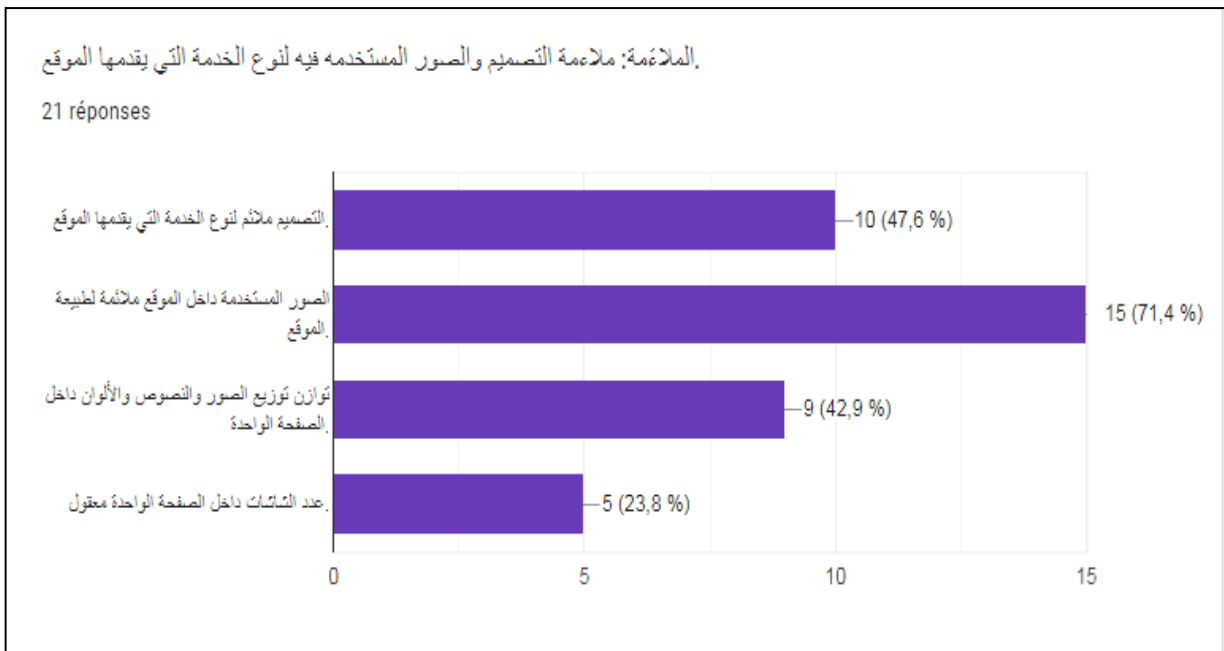


ثانياً. التصميم : وهو أحد العناصر الرئيسية في عملية التقييم، ويقصد به: إظهار الموقع بأبهى صورة بحيث يجذب المستخدمين إليه، ومكوته أطول مدة وتكرار زيارته مرات أخرى، ويضم المؤشرات المعبر عنها بالأسئلة التالية:

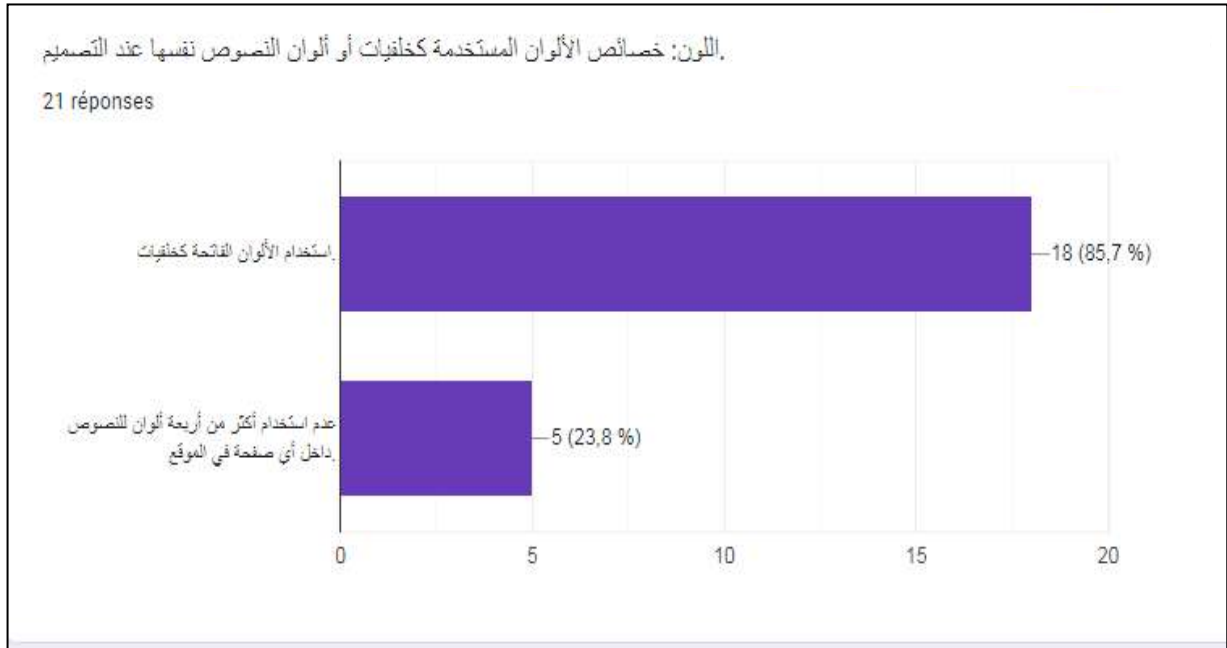
10/ جودة التصميم الجاذبية: جاذبية الموقع من حيث الابتكار في التصميم والجمال في الصور والحركات، بحيث يجعل المستخدم سعيداً و متحمساً لزيارة الموقع.



11/ الملائمة: ملائمة التصميم و الصور المستخدمة فيه لنوع الخدمة التي يقدمها الموقع.

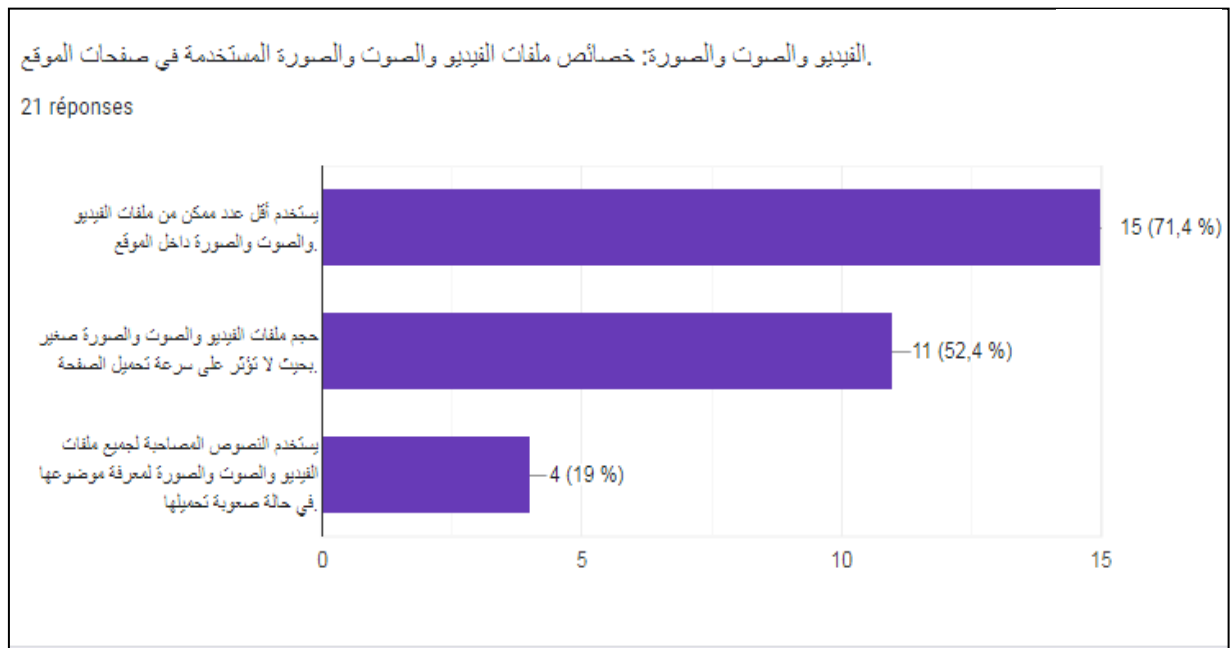


## 12/ اللون: خصائص الألوان المستخدمة كخلفيات أو ألوان النصوص نفسها عند التصميم.

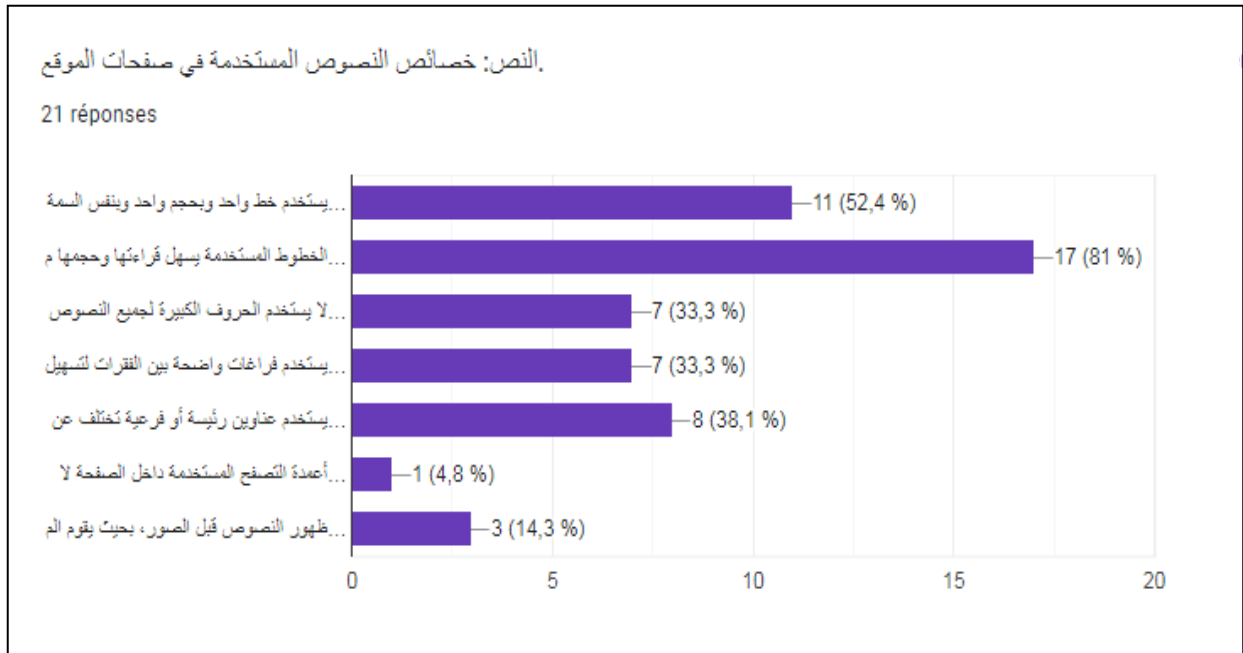


## 13/ الفيديو و الصوت و الصورة: خصائص ملفات الفيديو و الصوت و الصورة المستخدمة

في صفحات الموقع.



#### 14/ النص: خصائص النصوص المستخدمة في صفحات الموقع.

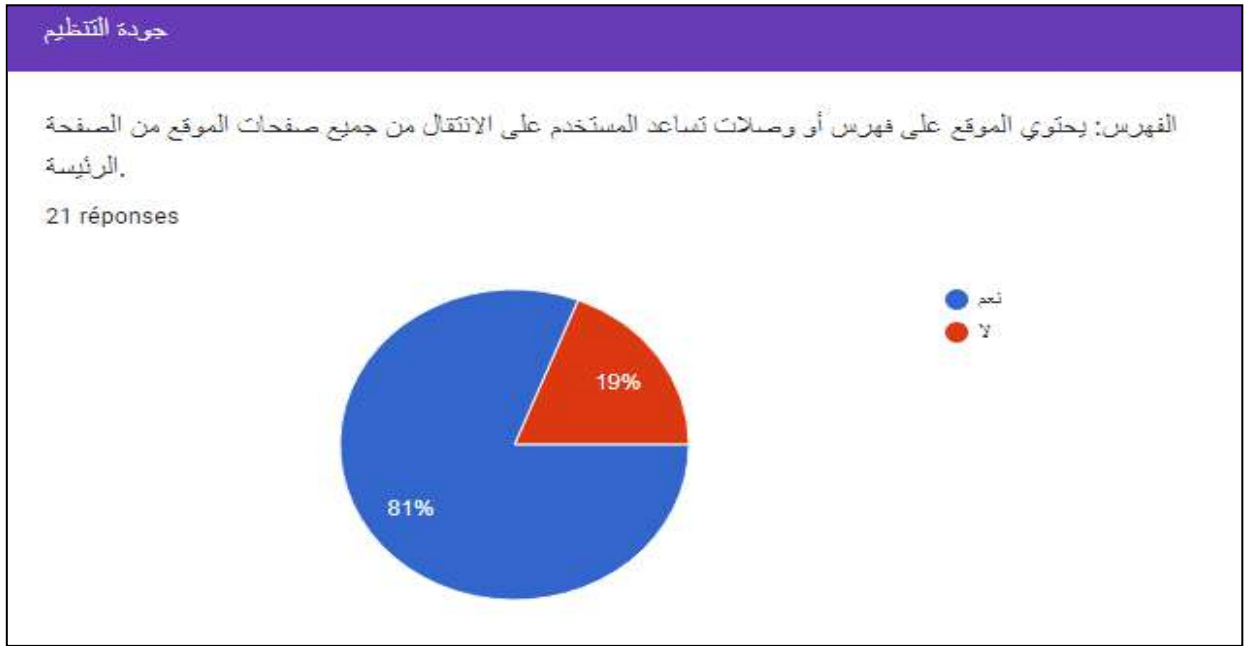


إن تفرغ النتائج التي أسفر عنها البحث بينت بالإحصائيات والأرقام إن معيار التصميم الذي يعتمده الموقع الإلكتروني لوزارة الثقافة المغربية ، تحققت فيه كل مؤشرات التقييم بدرجات متقاربة ومعبرة تعكس فعليا مدى جودة هذا التصميم ومن مؤشرات ذلك نجد أن

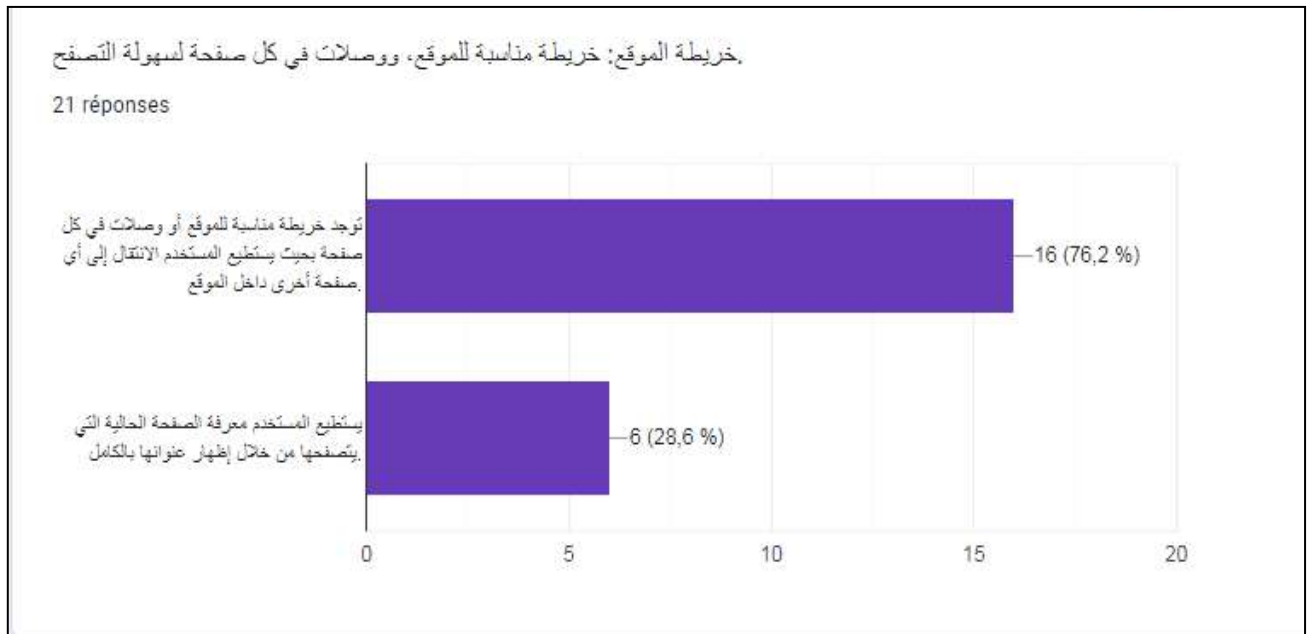
نسبة الذين قالوا بان الموقع يتصف بالجاذبية من حيث الابتكار في التصميم حيث أن 71.4 بالمائة من الإجابات أكدت أن الصور المستخدمة داخل الموقع ملائمة لطبيعته واستخدام كان مناسباً بنسبة 85.7 بالمائة ، و 81 بالمائة صرحت بان الخطوط المستخدمة مقروءة وحجمها مناسب (انظر الإحصائيات أعلاه)

ثالثاً. التنظيم أو الترتيب : وهو من أهم عناصر عملية التقويم، ويعني المنهجية الواضحة والميسرة والمنظمة، مثل الترتيب الزمني أو الأبجدي أو الجغرافي أو الهيكل التنظيمي، وكل ذلك لغرض تسهيل مهمة المستخدم. وهو ما تبينه المبيانات المرفقة.

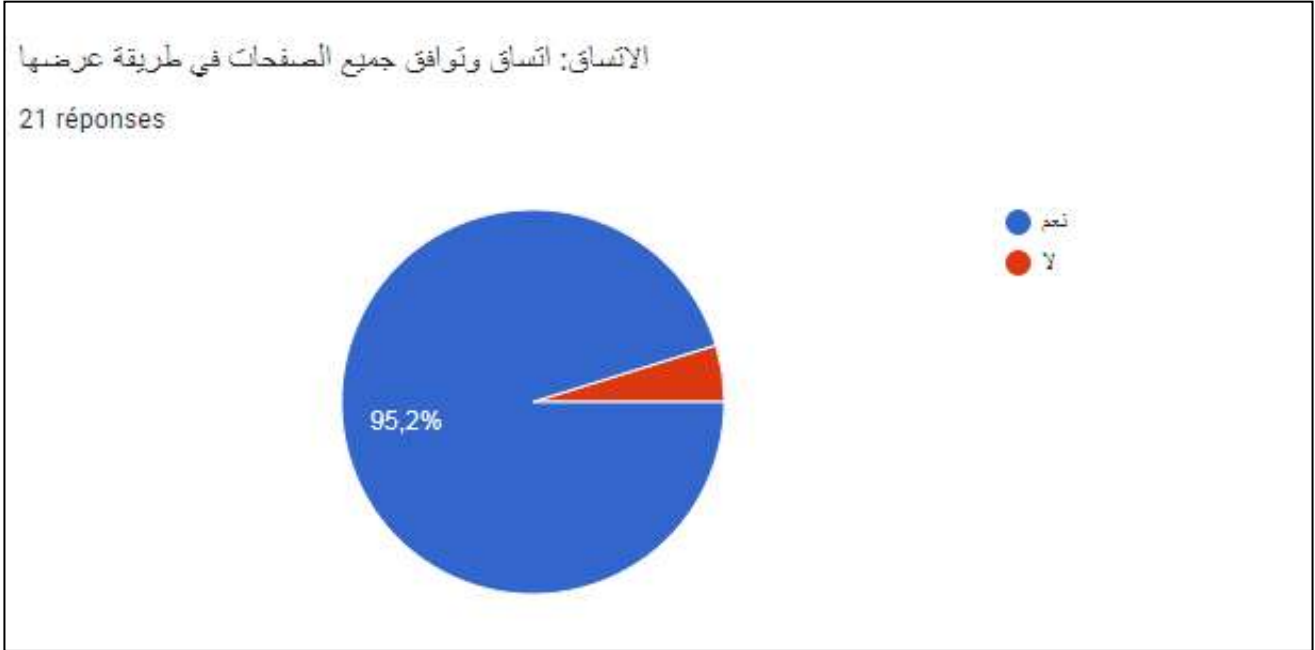
15/ الفهرس: يحتوي الموقع على فهرس أو وصلات تساعد المستخدم على الانتقال من جميع صفحات الموقع من الصفحة الرئيسية.



16/ خريطة الموقع: خريطة مناسبة للموقع، ووصلات في كل صفحة لتسهيل التصفح.

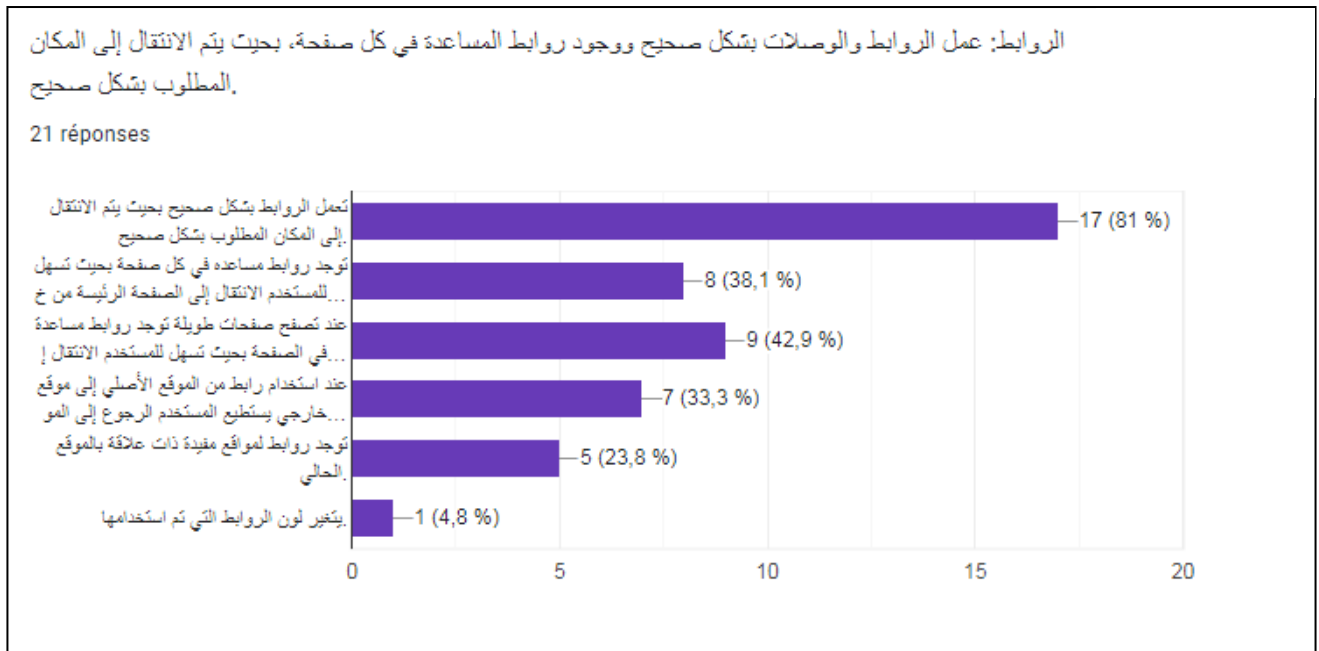


## 17/ الاتساق: اتساق و توافق جميع الصفحات في طريقة عرضها.

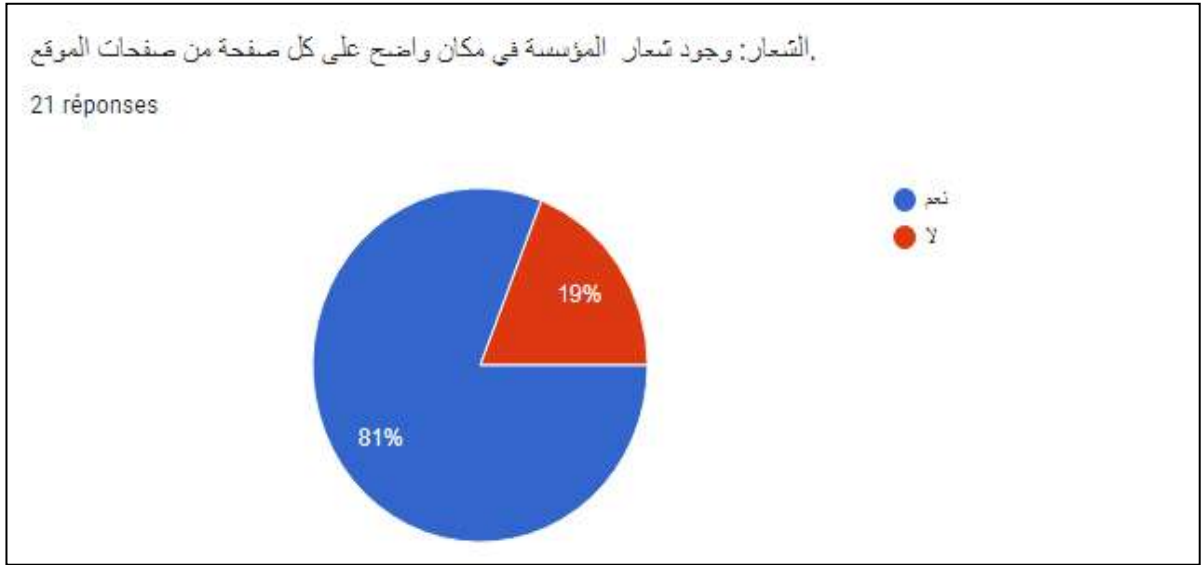


## 18/ الروابط: عمل الروابط و الوصلات بشكل صحيح و وجود روابط مساعدة في كل صفحة.

بحيث يتم الانتقال إلى المكان المطلوب بشكل صحيح.



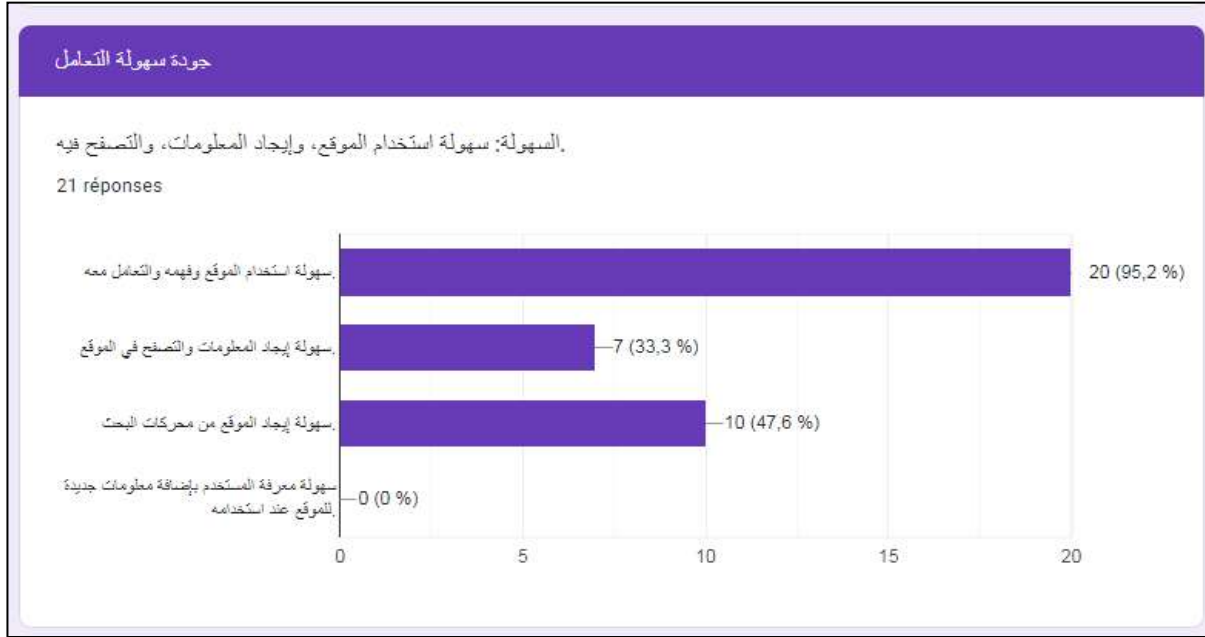
## 19/ الشعار: وجود شعار المؤسسة في مكان واضح على كل صفحة من صفحات الموقع.



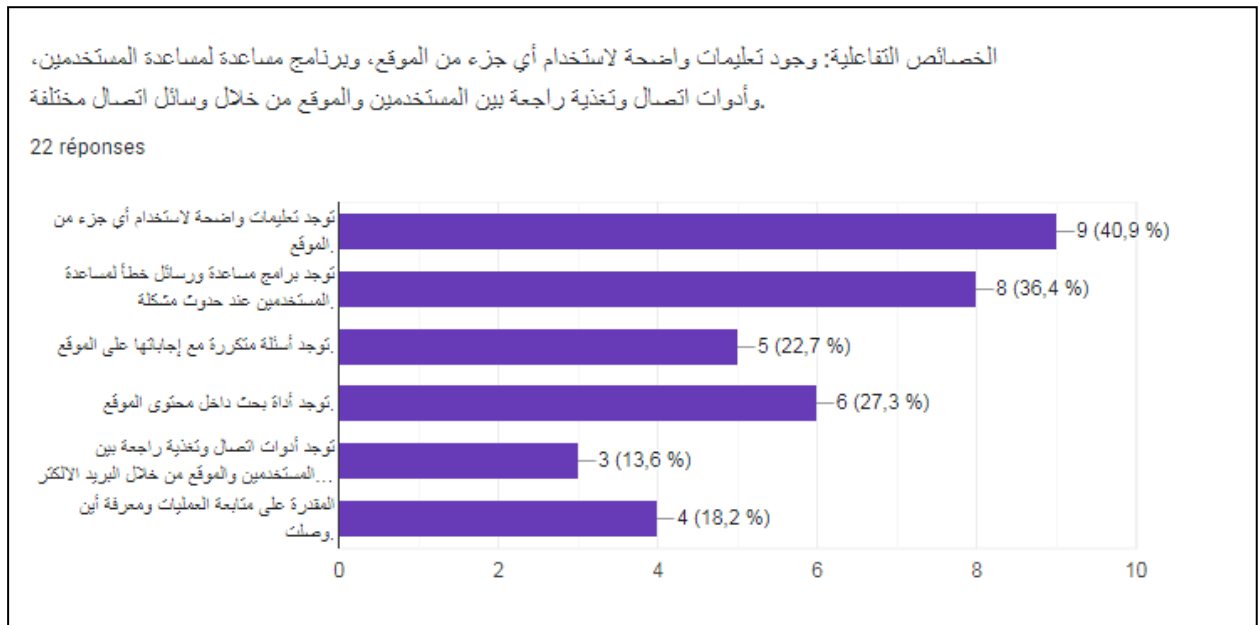
لا تختلف معيار التنظيم عن باقي المعايير المستهدفة في تقييم الموقع الإلكتروني، إذ بدوره حضي بنسب مئوية إيجابية عموماً، ومن أمثلته نجد أن الخبراء الذين عبروا وأجابوا بأن الموقع له فهرس واضح يساعد المستخدم على الانتقال من جميع الصفحات بلغت نسبتهم 81 بالمائة و76 بالمائة منهم أكدوا أن الموقع يتوفر على خريطة أو وصلات في كل صفحة، وفي مؤشر تنظيمي آخر يعكس قوة تنظيم الموقع عنصر الاتساق فالموقع متسق ومتوافق كما عبر عن ذلك الخبراء بنسبة 95 بالمائة وروابطه تعمل بشكل صحيح وسليم بنسبة 81 بالمائة، كما أن شعار المؤسسة الثقافية وزارة الثقافة قطاع الثقافة متوفر ومدرج بشكل واضح في كل صفحات الموقع بنسبة قدرت من طرف الخبراء بـ 81 بالمائة

رابعاً: وهي تعني سهولة استعمال الموقع من قبل المستفيد بغض النظر عن خلفيته العلمية، للحصول على المعلومة المطلوبة، وسرعة الانجاز بأقل قدر من الوقت والجهد، مما يحفز على معاودة الاستعمال؛ وهذا يزيد من قيمة الموقع. وفيما يخص سهولة التعامل فقد تحققت من خلال المؤشرات التالية:

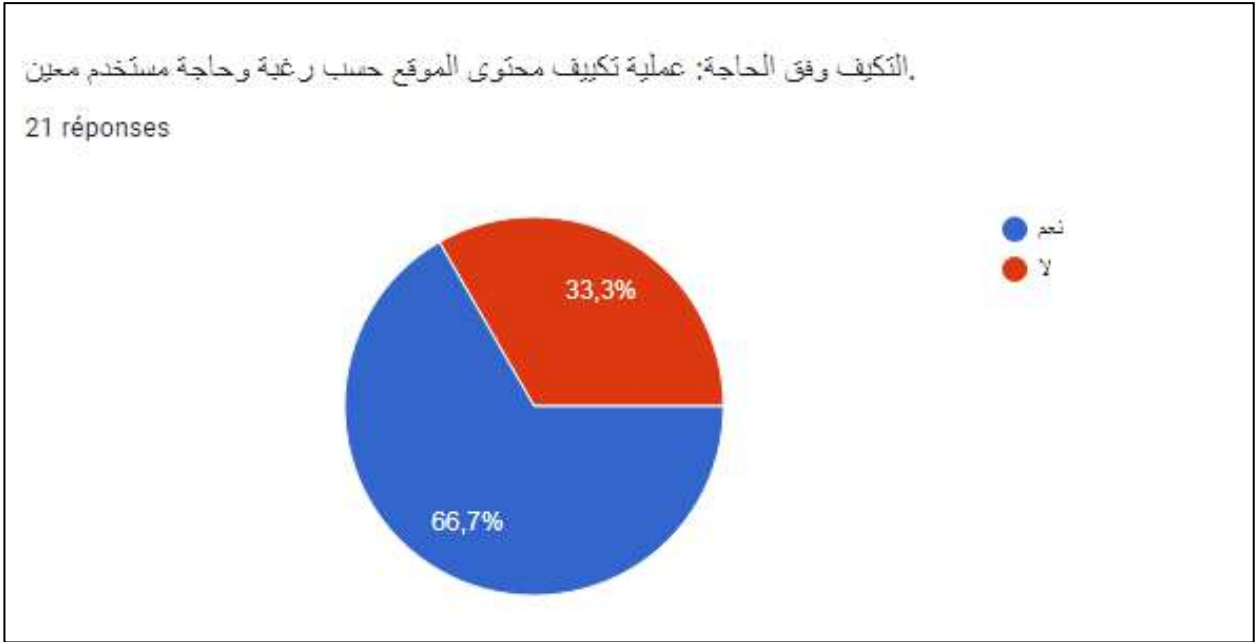
## 20 / السهول: سهولة استخدام الموقع و إيجاد الموقع ، و التصفح فيه.



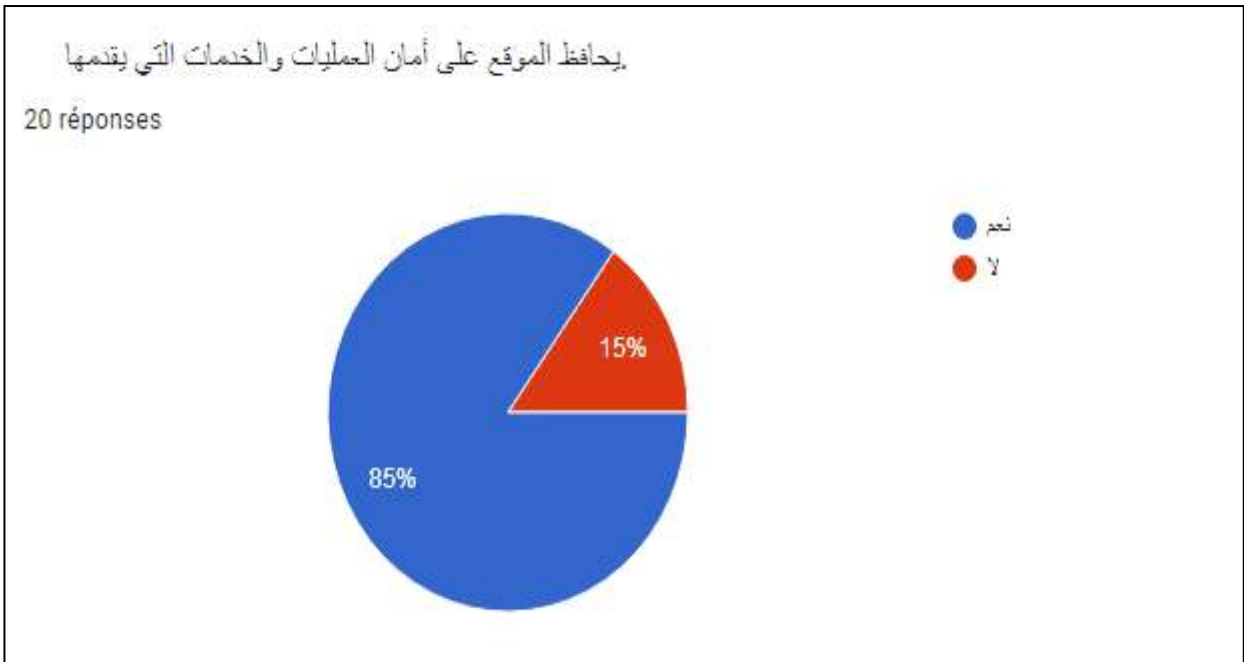
21 / الخصائص التفاعلية: وجود تعليمات واضحة لاستخدام أي جزء من الموقع، وبرنامج مساعدة لمساعدة المستخدمين، و أدوات اتصال و تغذية راجعة بين المستخدمين والموقع من خلال وسائل اتصال مختلفة.



22/ التكيف وفق الحاجة: عملية تكيف محتوى الموقع حسب رغبة وحاجة مستخدم معين.

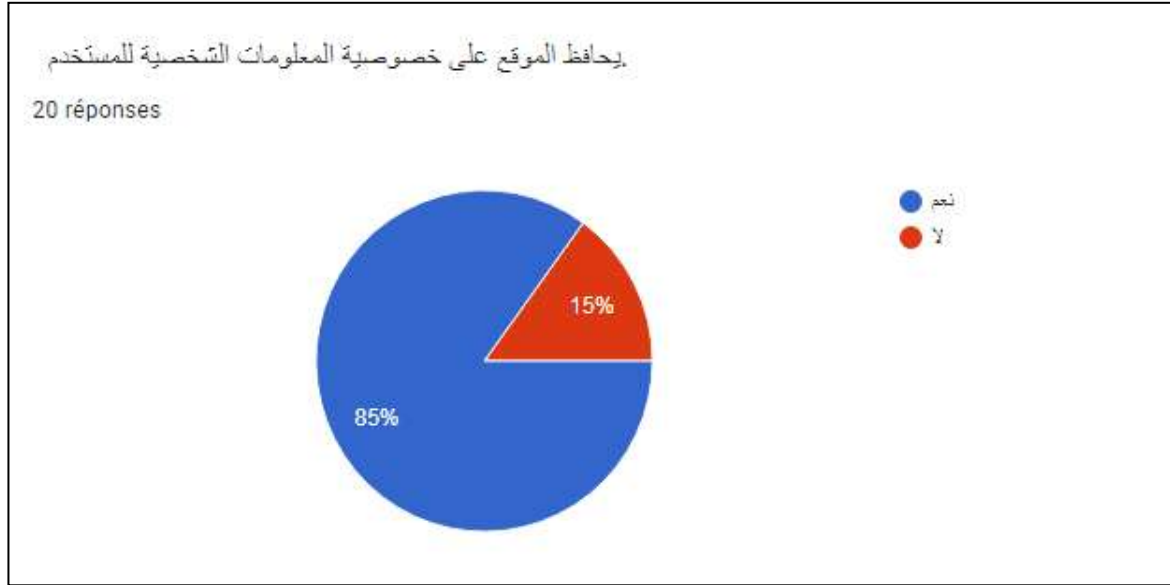


23/ يحافظ الموقع على أمان العمليات والخدمات التي يقدمها.

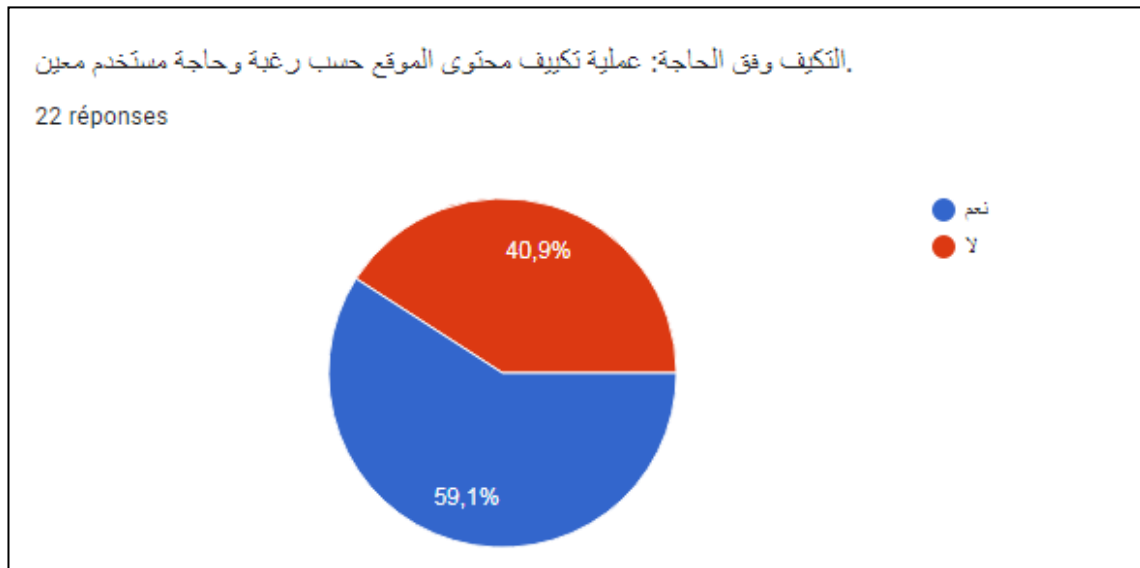




## 24/ يحافظ الموقع على خصوصية المعلومات الشخصية للمستخدم.



## 25/ التكيف وفق الحاجة: عملية تكيف محتوى الموقع حسب رغبة وحاجة مستخدم معين.



المصدر: البحث الميداني

وأخيرا ففيما يرتبط بمعيار جودة وسهولة التعامل نلاحظ أن 95 بالمائة من الإجابات أكدت سهولة استخدام الموقع وفهمه بما لا يدع مجالاً للتشويش من طرف المرتادين لهذا الموقع ويتضح ذلك من خلال إيجاده بسهولة في محركات البحث بنسبة 47 بالمائة، وبالنسبة للامان وخصوصية المستخدمين فان الموقع يضمها ويحافظ عليها تبعا لنتائج الاستمارة بنسبة قدرت ب 85 بالمائة (انظر تفاصيل أوفى في المبيانات أعلاه).

## 2. نتائج استمارة المواطن الرقمي

### أ- النتائج العامة حسب أسئلة استمارة المواطن الرقمي.

النسبة المئوية (%)	تفريغ الاستمارة عدديا	الاحتمالات المرتبطة بالسؤال	المتغير موضوع السؤال
100	139	فئة أكثر من 18 سنة	السن
65,5	91	ذكر	الجنس
34,5	48	أنثى	
35,3	49	نعم	هل سبق لك زيارة الموقع الإلكتروني لوزارة الثقافة المغربية؟
64,7	90	لا	
61,1	85	لم يسبق لي زيارته	آخر زيارة لك للموقع الإلكتروني للوزارة كانت :
5,8	8	خلال يوم	
6,5	9	خلال أسبوع	
17,3	24	خلال شهر	
9,3	13	خلال سنة أو أكثر	
57,5	80	لم أزره قط	ما دوافع زيارتك للموقع الإلكتروني لوزارة الثقافة؟
2,1	3	للمشاركة و النشر	
29,5	41	حب الاطلاع و الاكتشاف	
10,8	15	بهدف التثقيف الذاتي	
1,4	2	الاطلاع على إعلانات و اهتمامات شخصية	
1,4	2	لملأ هذه الاستمارة	
54,7	76	لم يسبق لي زيارته	يتضمن الموقع الإلكتروني للوزارة رسالة ورؤية الوزارة في تدبير قطاع الثقافة
28,8	40	نعم	
16,5	23	لا	
54	75	لم يسبق لي الاطلاع	توجد اهداف واضحة ومعلنة على الموقع الإلكتروني لتدبير قطاع الثقافة
25,16	35	نعم	
20,84	29	لا	
54	75	لم يسبق لي الاطلاع	طبيعة الانشطة الثقافية بالموقع الإلكتروني
22,2	31	غنية ومتنوعة : فنون ، مسرح ، تراث....	

7,8	11	تتضمن مهارات و إبداعات رقمية	
15,6	22	انشطة عادية لا تتوفر على مهارات ابداعية ورقمية	
56,8	79	لم يسبق لي الاطلاع	يوفر الموقع الاليكتروني للزائر المستخدم والمتصفح المشاركة الرقمية التفاعلية
24,5	34	نعم	
18,7	26	لا	
53,23	74	لم يسبق لي الاطلاع	الفئات المستهدفة ببرامج الموقع .
34,53	48	لجميع الفئات و الأعمار	
12,24	17	الفئات الشبابية بالدرجة الأولى	
48,2	67	غير متابعين أو مهتمين	وسيلة التواصل الاجتماعي الأكثر استعمالا في تتبع أنشطة الموقع والتفاعل معها .
46,76	65	فايسبوك	
9,35	13	الواتساب	
6,47	9	الإيميل	
2,87	4	تويتر	
1,44	2	انستغرام	
1,44	2	يوتيوب	
54,7	76	لم يسبق لي الاطلاع	يروج الموقع لبعض قيم المواطنة الرقمية الجديدة
27,33	38	الحفاظ على الهوية و الخصوصية المغربية	
25,18	35	التبادل الثقافي في إطار الاحترام المتبادل	
23,02	32	تشجيع و دعم الإبداع الرقمي	
12,23	17	حماية المعطيات الشخصية	
0,72	1	قيم ذات طابع اجتماعي لدعم المهتمين بالشأن الثقافي	
0,72	1	أنشطة ذات طابع احتفالي مختلفة	
0,72	1	قيم مرتبطة بحماية التراث المادي و اللامادي	

54	75	لم يسبق لي الاطلاع	هل أنت راضٍ/راضية على خدمات الموقع الاليكتروني خاصة في المجالات الرقمية
25,16	35	نعم	
20,84	29	لا	
48,2	67	لم يسبق لي الاطلاع	تنصح الاخرين بتتبع أنشطة الموقع الاليكتروني لوزارة الثقافة المغربية
45,33	63	نعم	
6,47	9	لا	

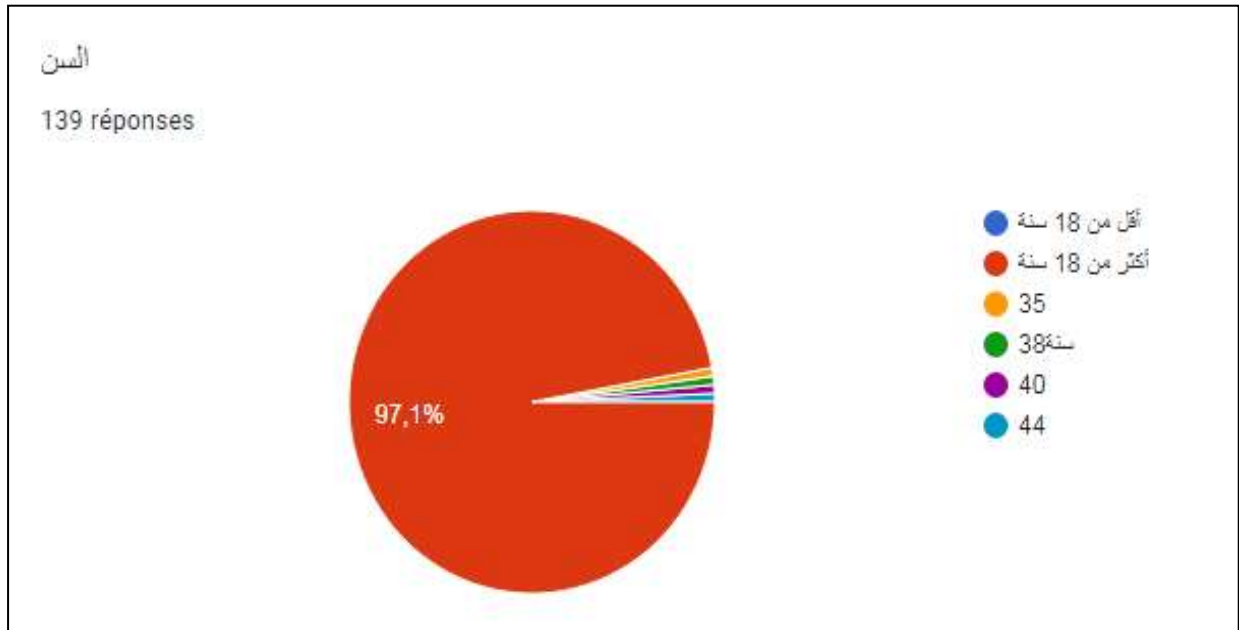
### ب- تفرغ النتائج مفصلة حسب أسئلة الاستمارة:

جاءت نتائج تفرغ استمارة المواطن الرقمي والتي بلغت عينتها 139 فردا بين ذكور وإناث على الشكل

التالي :

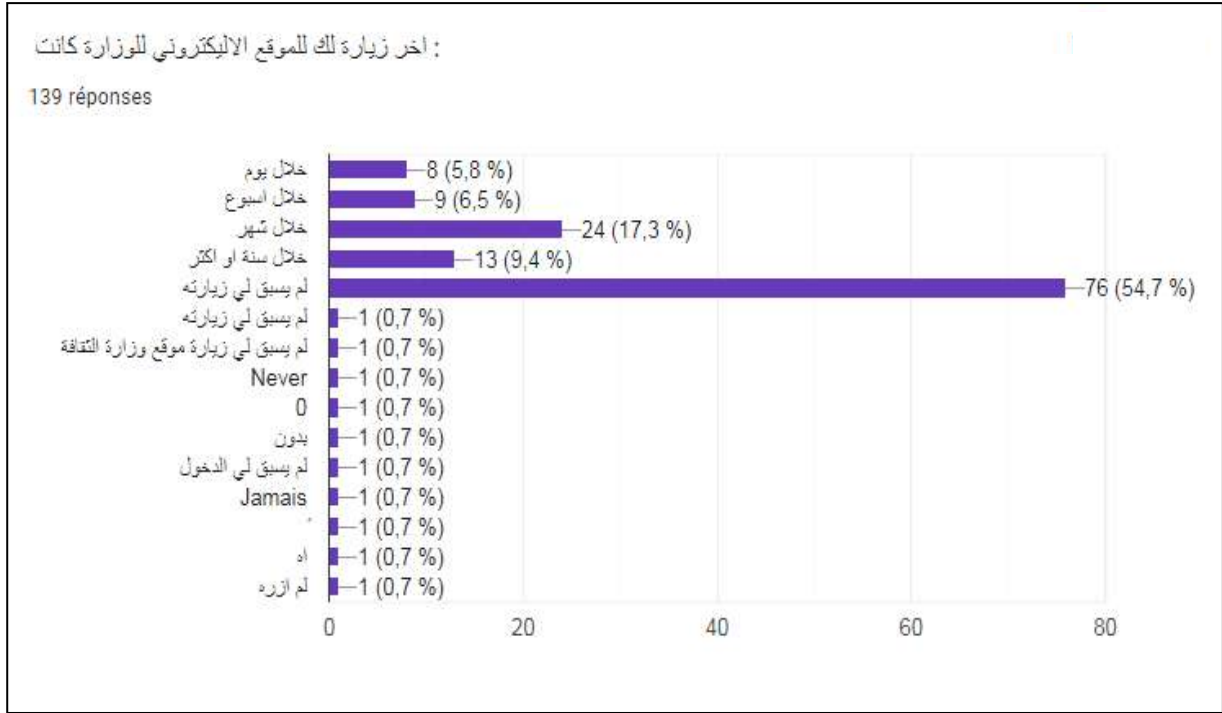
1/ الفئة العمرية للعينة المستهدفة من الاستمارة كما هو مبين في المبيان رقم 1

مبيان يوضح الفئة العمرية المستهدفة من البحث



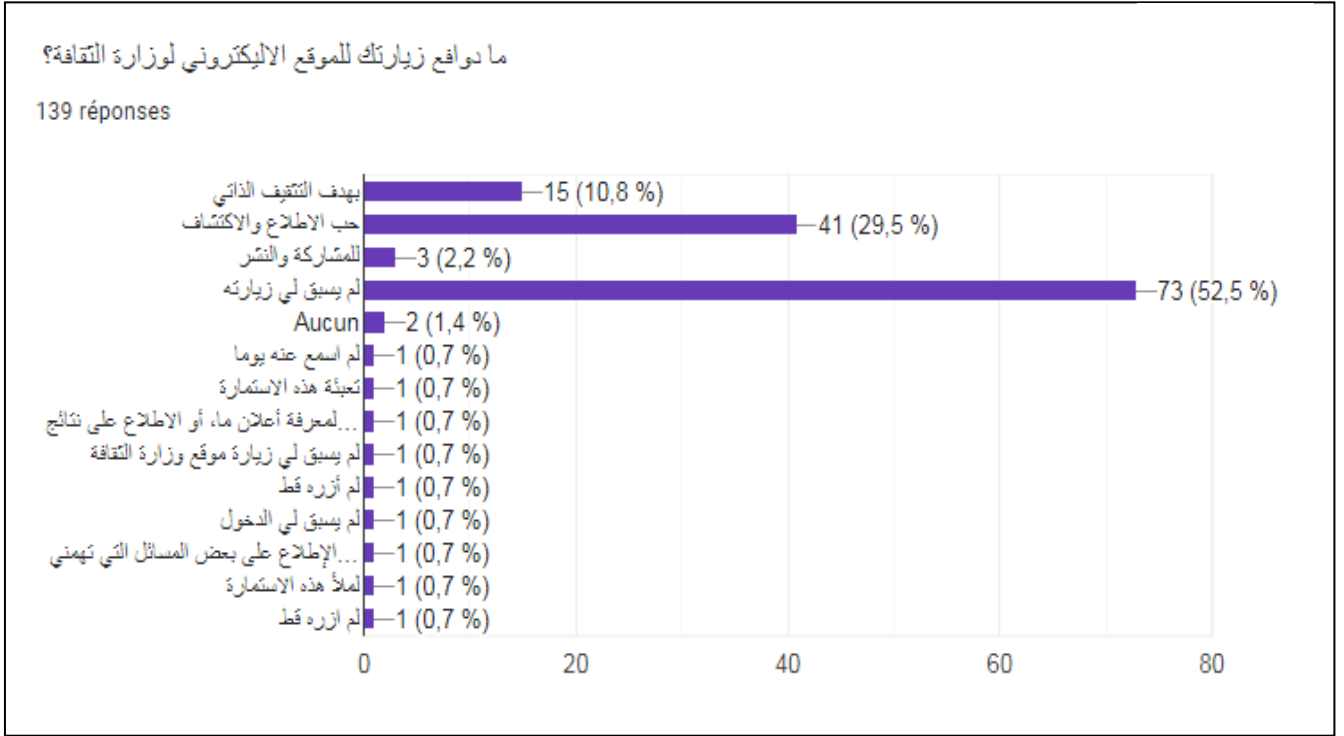
انطلاقا من المبيان أعلاه الخاص بالفئة العمرية المستهدفة من البحث يتبين أن أكثر من 97 بالمائة من المعنيين كانوا فوق سن 18 سنة، بمعنى أنهم في مرحلة عمرية ناضجة وتسمح لهم بالإجابة المسؤولة والمعبرة في نفس الوقت عن مصداقية نتائج الدراسة، ومنه بالتفاعل مع معطيات الموقع الاليكتروني لوزارة الثقافة سواء بالسلب أو الإيجاب كما سيتضح مع باقي عناصر وأسئلة الاستمارة الأخرى.

## 2/ آخر زيارة لك للموقع الاليكتروني :



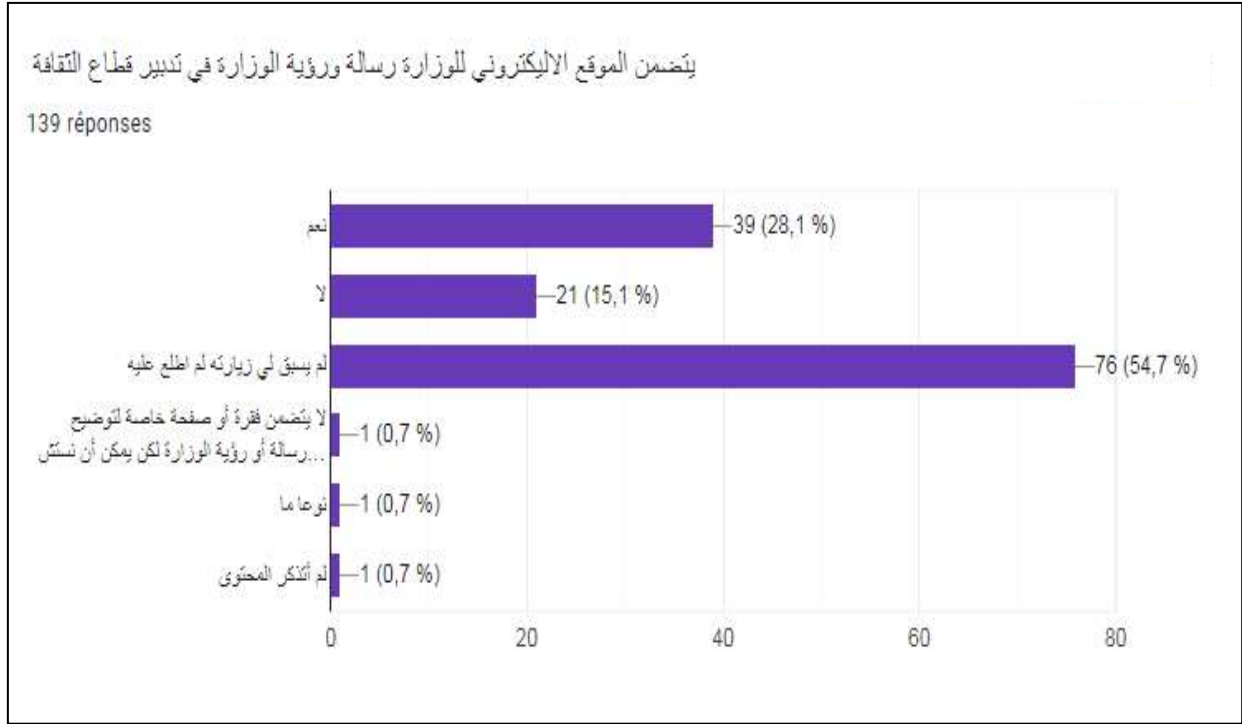
فيما يتعلق بالسؤال حول آخر زيارة لك للموقع الاليكتروني لوزارة الثقافة المغربية، عبر 76 شخصا من أصل 139 شخصا، عن أنهم لم يزوروا أبدا موقع وزارة الثقافة بنسبة مئوية بلغت 54.7 بالمائة، بينما الذين زاروه خلال شهر بلغ عددهم 24 شخصا من أصل 139 بنسبة 17.3 بالمائة وخلال السنة بلغت نسبتهم 9.4 بالمائة وخلال الأسبوع واليوم على التوالي حوالي 6.5 بالمائة و5.8 بالمائة .

### 3/ ما دوافع زيارتك للموقع الإلكتروني لوزارة الثقافة؟



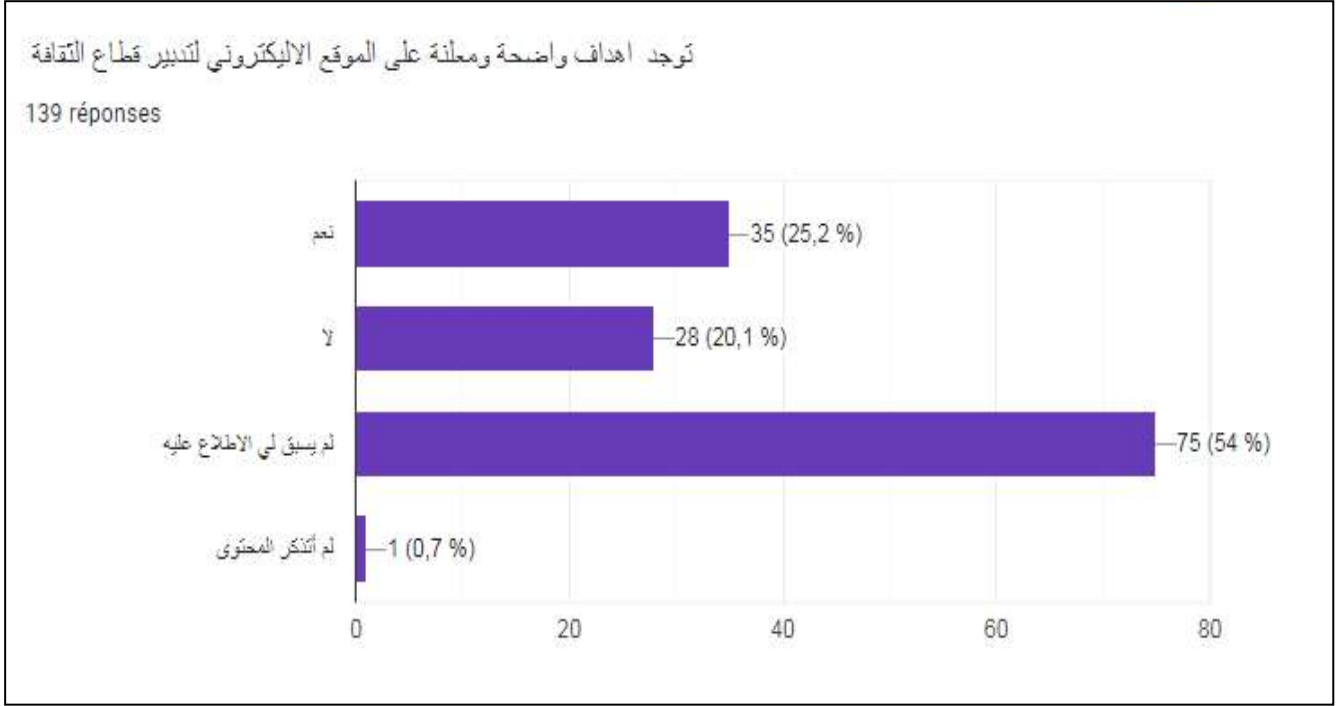
بلغ عدد الأفراد الذين عبروا عن عدم زيارة الموقع مطلقا كإجابة عن سؤال الدوافع وراء الزيارة، 73 فردا من أصل 139 مجموع العينة ، أي بنسبة 52.5 بالمائة، بينما الذين بدافع حب الاطلاع والاكتشاف 41 شخصا بنسبة 29.5 بالمائة، وبدافع التثقيف 15 شخصا بنسبة 10.8 بالمائة وثلاثة أشخاص فقط رغبة في المشاركة والنشر بنسبة 2.2 بالمائة أما النسبة الباقية فقد عبرت بأشكال وعبارات مختلفة تتفق مع عدم الزيارة من قبيل لا اطلع لم يسبق لي الزيارة ...

#### 4/ يتضمن الموقع رسالة ورؤية الوزارة في تدبير قطاع الثقافة



بخصوص هذا السؤال أجاب 76 فردا من العينة من أصل 139 بنفس الجواب في الأسئلة السابقة أي بعبارة لم يسبق لي الزيارة بنسبة وصلت إلى 54.7 بالمائة، بينما 39 فردا أجابوا بأن الموقع يتضمن رسالة ورؤية الوزارة بنسبة 28.1 بالمائة، و 21 شخصا أجابوا بلا، أي أن الموقع لا يتضمن رسالة واضحة ورؤية واضحة لقطاع الثقافة والباقي من أفراد العينة كتبوا عبارات تفيد انه لا يتضمن.

5/ توجد أهداف واضحة ومعلنة على الموقع الإلكتروني لتدبير قطاع الثقافة .



اتجه الجواب عن السؤال الخامس نفس الاتجاه في الأسئلة السابقة إذ أجاب 75 شخصا من أصل 139 عن هذا السؤال بعبارة لم يسبق لي الاطلاع أي بنسبة مئوية بلغت 54 بالمائة، في حين عبر 35 شخصا عن كون الموقع يتضمن فعلا أهدافا واضحة ومعلنة بنسبة مئوية قدرت ب 25.2 بالمائة و28 شخصا أجابوا بان الموقع لا يتضمن أهدافا واضحة ومعلنة بنسبة مئوية بلغت 20.1 بالمائة .



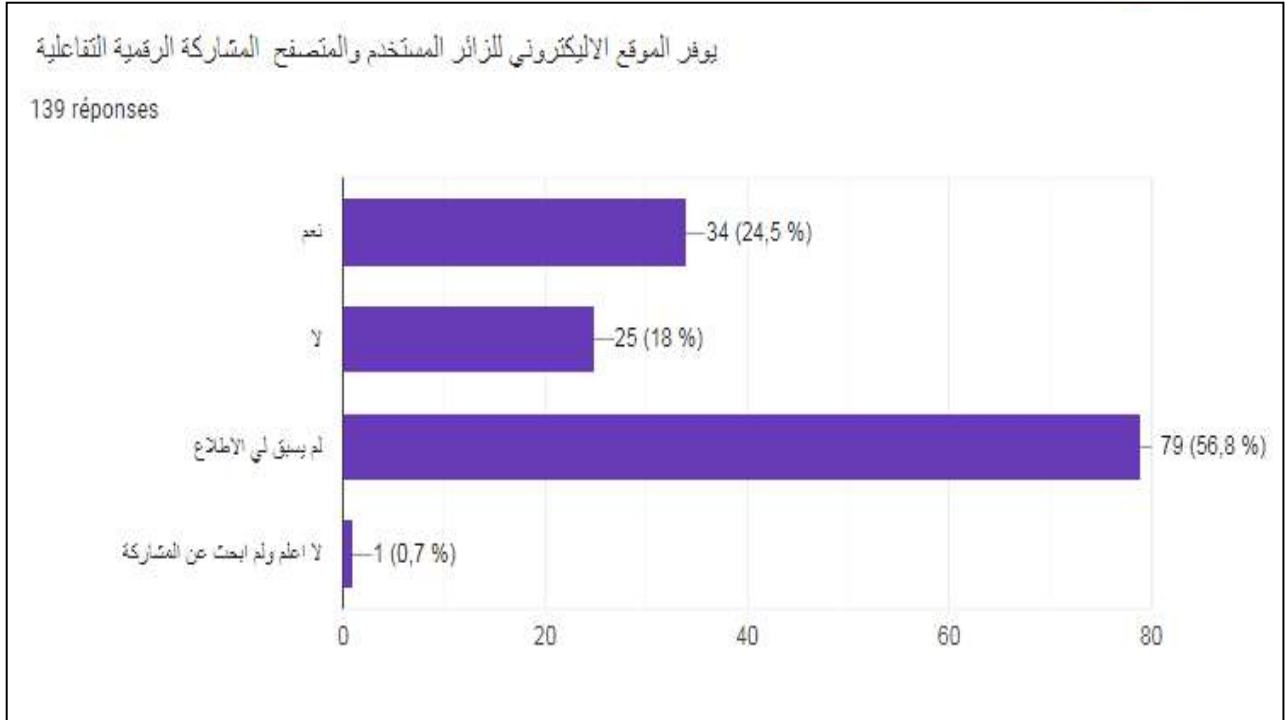
## 6/ الإبداع والجودة في المحتوى الثقافي من خلال طبيعة الأنشطة الثقافية بالموقع الإلكتروني

لوزارة الثقافة المغربية.



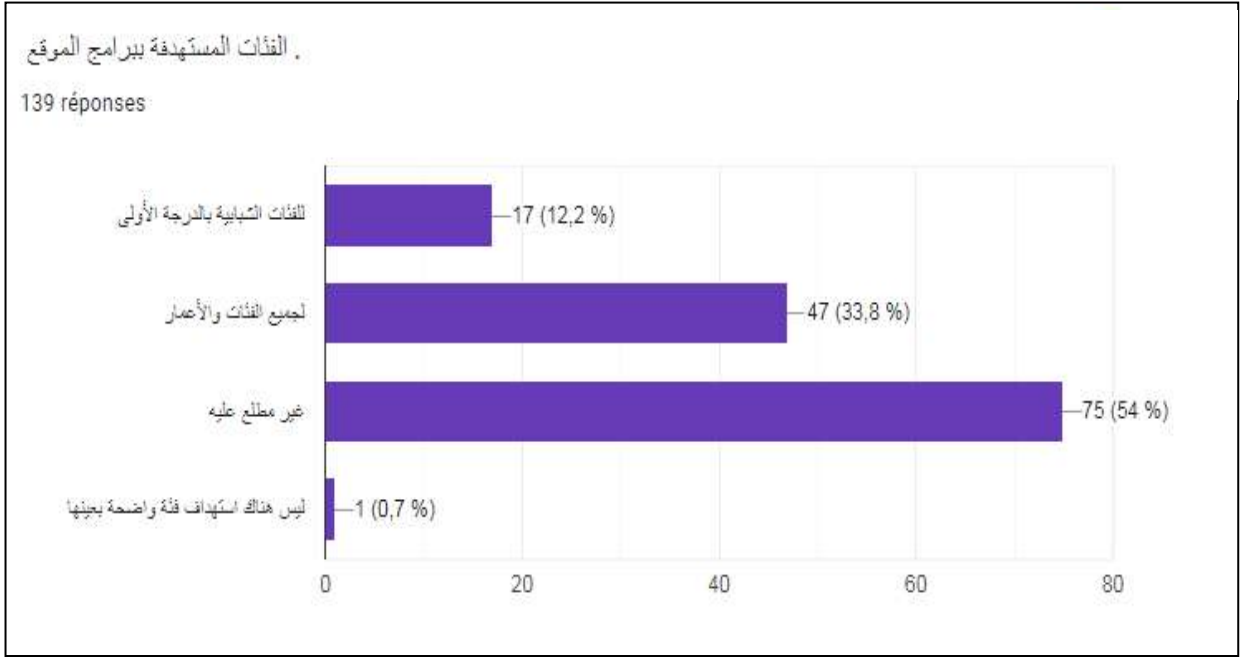
سيطرت مرة أخرى عبارة لم يسبق لي الاطلاع على الموقع على جميع الأجوبة الموضوعة في هذا السؤال، فبلغ عددهم 74 شخصاً بنسبة مئوية قدرت بـ 53.2 بالمائة، أما النسبة المتبقية من المبحوثين فقد توزعت على باقي أسئلة الاستمارة، أجاب 31 شخصاً من أصل 139 على أن الموقع يتوفر على أنشطة غنية ومتنوعة بنسبة مئوية قدرت بـ 22.3 بالمائة، وأجاب 26 شخصاً بكون الموقع أنشطته عادية ولا تتوفر على المهارات الإبداعية بنسبة 18.7 بالمائة أما 20 شخصاً فقد أجابوا بأن الموقع به أنشطة ومهارات إبداعية بنسبة مئوية قدرت بـ 14.4 بالمائة ونسبة قليلة لم تتجاوز 1 بالمائة لم يرقها المحتوى.

## 7/ يوفر الموقع الاليكتروني للزائر المستخدم والمتصفح المشاركة الرقمية التفاعلية



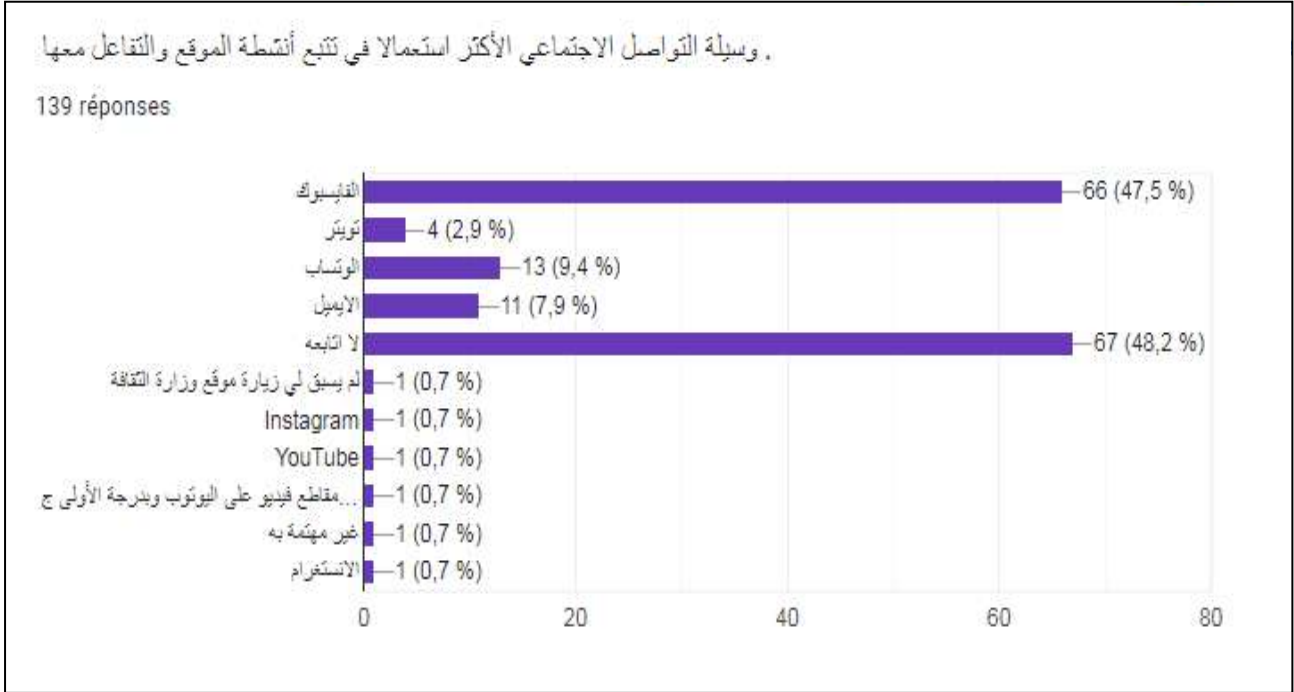
بلغ عدد الأفراد الذين أجابوا بعبارة لم يسبق لي الاطلاع على الموقع 79 شخصا بنسبة مئوية وصلت إلى 56.8 بالمائة، وبلغ عدد الذين أجابوا بأن الموقع يوفر للمستخدم المتصفح التفاعل والمشاركة التفاعلية 34 شخصا بنسبة مئوية قدرت ب 24.5 بالمائة في حين أن الذين قالوا أن الموقع لا يوفر المشاركة التفاعلية للمستخدم بلغ عددهم 25 شخصا بنسبة 18 بالمائة.

## 8/ الفئات المستهدفة ببرامج الموقع .



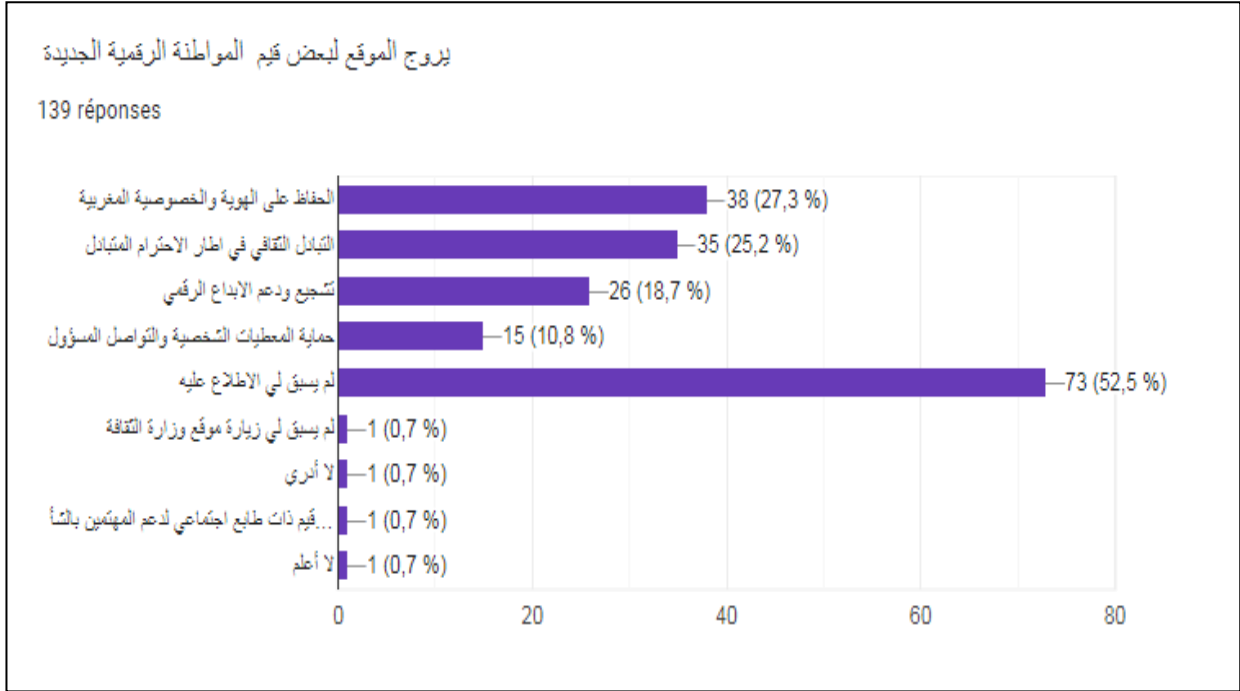
عبر 75 شخصا أي بنسبة مئوية وصلت إلى 54 بالمائة عن أنهم لا يطلعون على الموقع، وعبر 47 شخصا بنسبة مئوية وصلت إلى 33.8 بالمائة على أن البرامج والأنشطة بالموقع تراعي جميع الفئات العمرية، في حين أن 17 شخصا حصروه في الفئة العمرية الشبابية بالدرجة الأولى بنسبة مئوية للمبحوثين بلغت 12.2 بالمائة.

## 9/ وسيلة التواصل الاجتماعي الأكثر استعمالاً في التواصل وتتبع أنشطة الموقع والتفاعل معها



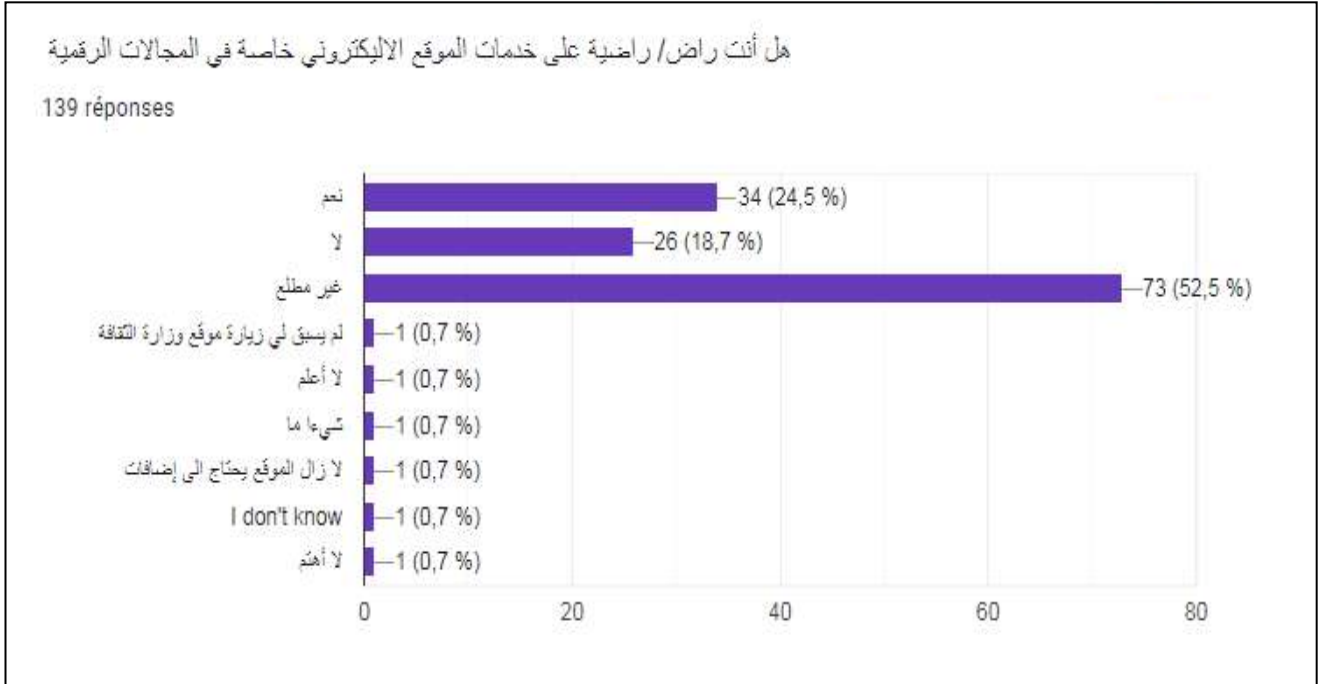
أتى الفيسبوك على رأس وسائل التواصل الأكثر استعمالاً في تتبع أنشطة الموقع إذ بلغ عدد الأفراد الذين يتابعون أنشطة الموقع عبره 66 شخصاً بنسبة مئوية وصلت إلى 47.5 بالمائة أما باقي وسائل التواصل الاجتماعي فقد أخذت الحصة المتبقية من النسبة المستجوبة بدرجات قليلة ومتقاربة بين 2 إلى 9 بالمائة باستثناء الفئة التي تعبر دوماً بأنها غير مطلعة والتي تأخذ دائماً النسبة الكبرى وبلغت في هذا السؤال 48 بالمائة.

## 10/ يروج الموقع لبعض قيم المواطنة الرقمية الجديدة.



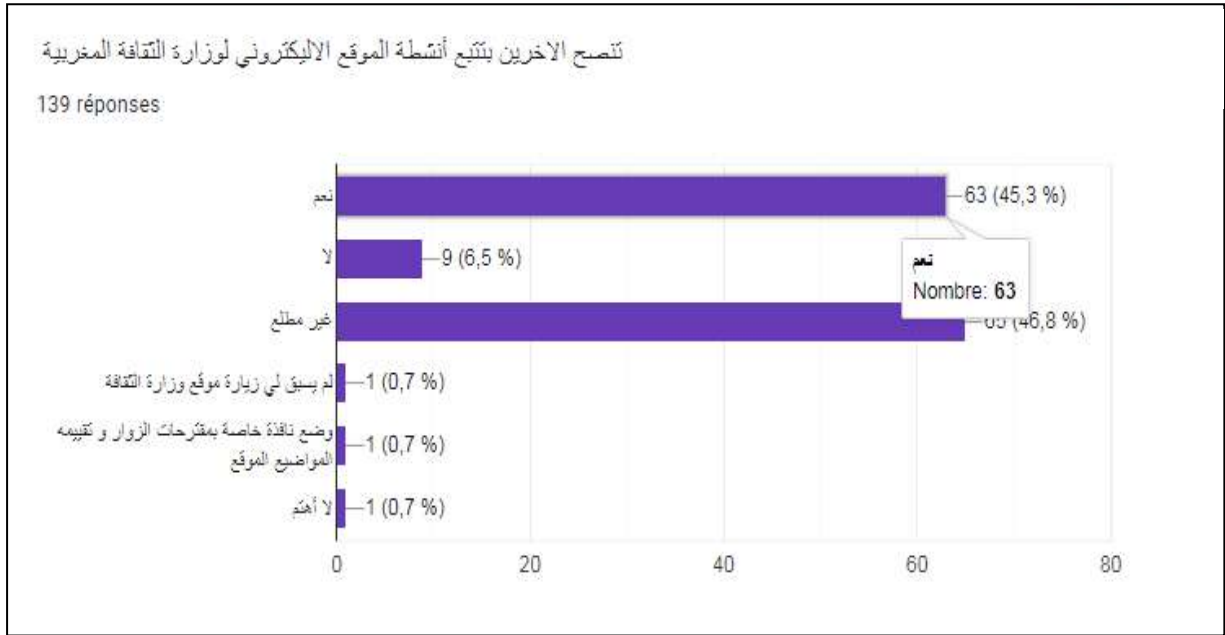
باستثناء الفئة التي لم يسبق لها الاطلاع على الموقع كما في باقي الأسئلة السابقة، فقد عبر 38 شخصا على أن الموقع يحافظ على الهوية بنسبة مئوية بلغت 27.3 بالمائة كما عبر 35 شخصا بكون الموقع يحترم التبادل الثقافي بنسبة مئوية وصلت إلى 25.2 بالمائة، و26 شخصا قالوا أن الموقع يشجع ويدعم الإبداع وباقي الأجوبة اشتركت في النسب المتبقية بدرجات ضعيفة لا تحدد فرقا كبيرا.

## 11/ هل أنت راضٍ / راضية على خدمات الموقع خاصة في المجالات الرقمية.



بلغت درجة رضا المتبعين فعليا للموقع كما هو مستشف من أجوبتهم إلى نسبة 24.5 بالمائة في حين أن 18.7 بالمائة غير راضين عن هذه الخدمات والباقي غير مطلع على الموقع من الأساس .

## 12/ تنصح الآخرين بتتبع أنشطة الموقع الإلكتروني لوزارة الثقافة المغربية.



انقسمت الفئة المستهدفة من البحث إلى قسمين بخصوص الإجابة على هذا السؤال تقريبا ، فمن أصل 139 أجاب 63 شخصا بأنه ينصح بتتبعه في حين النصف الآخر غير مطلع والبقية لا تنصح بتتبع أنشطته وهي نسبة 6.5 بالمائة.

## 13/ مقترحاتك لأنشطة رقمية تراها مناسبة لتطوير الموقع رقميا والتعريف به في الساحة

### الثقافية الرقمية

كثيرة هي الأفكار والمقترحات التي اقترحها المستهدفون من استمارة البحث الميداني بهدف تطوير الموقع سيعمل الباحث على استثمارها في الخلاصات والاستنتاجات.

## المبحث الثاني : مناقشة نتائج البحث وتفسيرها.

### 1. مناقشة النتائج المرتبطة باستمارة الخبراء (السؤال الإشكالي الأول فقط)

بعد القيام بعملية تفريغ الاستمارة البحثية سواء المتعلقة بالخبراء أو المتعلقة بالمواطن الرقمي وقياس درجة تفاعله مع الموقع الاليكتروني لوزارة الثقافة المغربية، ننتقل إلى مناقشة النتائج بناء على الأسئلة الإشكالية المطروحة للبحث في الجانب المنهجي على الشكل التالي :

**السؤال الأول:** ما مدى توفر الموقع الاليكتروني لوزارة الثقافة المغربية على المعايير العلمية والتقنية المعتمدة دوليا وبشهادة الخبراء ذوي الاختصاص في مجال تصميم المواقع وإنشائها؟

بالرجوع إلى نتائج الدراسة التي قام بها الباحث والمبينة في المبيانات التفصيلية أعلاه ، وبعد مقارنة تقديرات الباحثين المستجوبين من خلال استمارة البحث بنظيرتها التقديرات المرجعية كما اتفق عليها الخبراء والتقنيين والمحددة في اربح محاور ومعايير رئيسية هي المحتوى والتصميم والتنظيم وسهولة الاستخدام ، يتبين أن الموقع الاليكتروني لوزارة الثقافة المغربية يتوفر على اغلب المقومات التقنية الواجب توفرها في المواقع الاليكترونية ومن تم فانه يعكس مدى حرص الوزارة على تدبير رقمي متطور ومنسجم مع التغييرات التقنية التي يعرفها مجال التقنية.

إن نتائج البحث المرتبطة بالسؤال الإشكالي الأول وبعد تفريغ الاستمارة أثبتت فعلا أن الموقع الاليكتروني لوزارة الثقافة المغربية كآلية جديدة في التدبير الرقمي لهذه المؤسسة وكإستراتيجية تتماشى مع تطورات العصر، يتوفر على أغلب المعايير التقنية والدولية المحتمك بشأنها في تقييم المواقع الاليكترونية إذ أن أغلب الخبراء في عينة البحث أكدوا أن الموقع يتضمن هذه العناصر ويراعمها، ومنه فان آلية التدبير الرقمي مأخوذة بعين الاعتبار وتعكس قوة الموقع رقميا وتعزز دوره في كونه ينسجم مع الإجراءات التنظيمية والتدبيرية التي تعتمد على التكنولوجيا كوسيلة إدارية جديدة والارتقاء بالتكنولوجيا إلى مرتبة التسيير الإداري وليس مجرد أداة مساعدة على هذا التدبير .

وفي مقام آخر تطرح مسألة تقييم المواقع الاليكترونية العديد من الصعوبات التقنية التي قد تحول دون التقييم السليم لها، ومن جملة هذه الصعوبات: إن الموقع الاليكتروني قد يتوقف لأسباب أو لأخرى، مما يقيد قيمة النتائج المتوصل إليها، كما أن هذه المعايير ونظرا للتقدم التكنولوجي المستمر والذي لا يتجاوز البدايات الأولى حسب الخبراء، قد يعصف بالمعايير المنتقاة لتقييم الموقع، ومما يضاف إلى



محدودية هذه النتائج بالإضافة إلى كونها ظرفية اختلاف في المعايير المعتمدة في التقييم من شركة تكنولوجيا أو من خبير إلى خبير حسب اختلاف درجات تخصصهم حتى وان اتفقوا على غالبية متوافق حولها من هذه المعايير.

إن الدراسة النظرية خاصة منها المرتبطة بالإمكانيات المتاحة بواسطة التكنولوجيا من رقمنة ومختبرات إبداعية ومستودعات رقمية والمواقع الذكية هي عناصر متطورة وصل إليها العلم التكنولوجي وتوظف في سنوات مضت في العديد من الدول، لم يسع الموقع إدخال ولو جزء بسيط منها مما يفقده تتبع عجلة التقدم التكنولوجي والاستفادة منه وإفادة المواطن الرقمي الذي سيتجاوز ما وصل إليه الموقع من تقدم تكنولوجي وسيفقده إكمال صرح الإدارة الرقمية بالموقع.

## 2. مناقشة النتائج المرتبطة باستمارة المواطن الرقمي /مواطن الألفية الثالثة (الإجابة على باقي أسئلة البحث)

الإجابة على أسئلة البحث.

- 1- هل يعتبر الموقع الإلكتروني وجهة ثقافية إضافية تأخذ حيزا مهما من الوقت كمنصة تربوية رقمية ثقافية بديلة أو مكمل لما يتلقاه المواطن اعتياديا في المؤسسات التربوية والجامعية الرسمية ؟
- 2- هل يعبر الموقع الإلكتروني لوزارة الثقافة عن رؤية إستراتيجية للسياسة الثقافية باعتماد تخطيط قصير ومتوسط وطويل الأمد؟

تبعاً لتحليل نتائج وتفريغ الاستمارة الميدانية في الإجابة على هذين السؤالين تبين أن الموقع الإلكتروني لوزارة الثقافة المغربية لا يشكل وجهة إضافية أو بديلة للنهل من الثقافة، إذ أن أغلب المبحوثين لم يسبق لهم الاطلاع عليه ولا يعرفونه، وفئات قليلة متفرقة تبعاً لنفس النتائج هي التي تزوره بين الفينة والأخرى، وفئة لم تزوره إلا مع الاستمارة البحثية الموجهة لهم، وهذا يشير إلى أن الوزارة ومن خلال موقعها لا تتوفر رؤية استراتيجية واضحة على المستويين القصير والمتوسط أو الطويل.

### 3- ما طبيعة المحتوى الثقافي الرقمي الموجود بالموقع من حيث الأنشطة والبرامج والفعاليات؟

تبعاً لنتائج البحث فالموقع الإلكتروني لوزارة الثقافة لا يعبر بشكل واضح و معلن على استراتيجية محكمة للسياسة الثقافية، لكونه لا يعتمد على أهداف معلنة و واضحة عن حسب نسب أفراد العينة المختارة للبحث.

### 4- إلى أي حد يشكل الموقع منصة و مساحة للإبداع الثقافي الشبابي الرقمي في شتى مجالات الإبداع؟

المحتوى الثقافي الرقمي المتضمن بالموقع الإلكتروني من حيث الأنشطة و البرامج والفعالية لا يتجاوز المحتوى الثقافي العادي كما هو واضح من إجابات أفراد عينة البحث، والأنشطة الرقمية محدودة على الرغم من تنوع الأنشطة الثقافية و إمكانياتها الرقمية الغير محدودة كما تطرق الباحث إلى ذلك في الجانب النظري، تبقى وزارة الثقافة من خلال بوابتها الإلكترونية الرسمية غير حاضرة و غير مفعلة، مما يعكس التدبير التقليدي لوزارة الثقافة و يحتفظ بالأنشطة الثقافية العادية و المألوفة للمتلقى و المتمثلة في الفنون و المسرح وبعض الفعاليات المناسبة.

### 5- هل يحظى الموقع الإلكتروني بتفاعل المواطن الرقمي المهتم بالشأن الثقافي وإلى أي حد يساهم في تأطير الشباب و التأثير على شخصياتهم و تثقيف المواطن الرقمي المغربي؟

مساحة الإبداع الثقافي الرقمي في ارتباط بنتائج البحث ضعيفة أو منعدمة، و لا تستجيب لمواصفات مواطن الألفية الثالثة الذي يجعل من التقنية و الرقمية متنفسه الوحيد في تفريغ حمولته الثقافية، فغياب الإبداع عن الموقع أبعد بشكل لافت كل تتبع مفترض لهذا الموقع، وهذا ما يفسر سر عزوف مواطن الألفية الثالثة، الذي لا يجد طريقة إبداعية جديدة في شدة والتعبير عن اهتماماته الجديدة.

6- هل يعكس الموقع قيم المواطنة الرقمية الجديدة لدى جيل التكنولوجيا وما درجة رضا المواطن الرقمي عن برامجه وخدماته؟

لا يحضى الموقع الالكتروني لوزارة الثقافة المغربية بتفاعل واضح من المواطن الرقمي/ مواطن الألفية الثالثة و المهتم بالشأن الثقافي المغربي، و لعل نسبة العزوف و عدم الإطلاع (التعبير صراحة لم يسبق لي الاطلاع عليه) أكبر مؤشر على ذلك فأكثر من نصف العينة المبحوثة لا تطلع على الموقع و من تم أنشطته و برامجه.

إن الموقع الالكتروني يعكس قيم المواطنة الرقمية الجديدة و لو بنسبة قليلة من الفئة المستهدفة من البحث ، فالموقع من خلال أنشطته يحترم تنوع الثقافات و يدعم التبادل الثقافي، و يحترم الهوية المغربية و الخصوصية المغربية و يروج لها كركيزة ثقافية حافظت على وزنها على مر تاريخ المغرب. و لكن درجة رضا المواطن عن خدماته تبقى متدنية و لا يجد فيها ما يشبع اهتماماته الثقافية.

#### ✚ التأكد من فرضيات البحث :

▪ الفرضية الأولى: لقد تأكدت الفرضية الأولى التي وضعها الباحث وهو يحاول البحث في تقييم الموقع الالكتروني لوزارة الثقافة المغربية حيث، إن الموقع الالكتروني لوزارة الثقافة يتوفر على أغلبية المعايير العلمية والتقنية المعمول بها في تصميم المواقع الالكترونية.

▪ الفرضية الثانية: إن نتائج البحث من خلال ارتفاع عدد الذين لا يطلعون على الموقع يؤكد فعلا ما وضعه الباحث وهو غياب رؤية رقمية إستراتيجية واضحة الأهداف والتصورات، ومنه غياب سياسة ثقافية مخطط لها من حيث المحتوى الرقمي، ودعم الإبداع الشبابي، والتفاعل والاستجابة للمواطنة الرقمية الجديدة.

▪ الفرضية الثالثة: يتضح أن هناك عزوفا كبيرا للمواطن الرقمي في التفاعل والتجاوب مع أنشطة وبرامج الموقع الرسمي لوزارة الثقافة حسب ما خلص إليه البحث .

## ✚ خلاصة مناقشة نتائج البحث:

إن عدم زيارة موقع وزارة الثقافة الذي يشكل الواجهة الكبرى للقطاع الثقافي بالمغرب ويعبر عن تنوعه الثقافي وغنى روافده التي تمتد عبر جذور تاريخية عميقة والتي قاربها الباحث في إحدى فصول البحث، يعتبر عيبا ثقافيا وغياب وعي و عدم اكتراث بالمقومات الثقافية المغربية، مما يطرح اختلالات كبيرة، وإشكالات عميقة تجعل المواطن ينصرف واثقا إلى وجهات أخرى تعتبر عبئا كبيرا على الدولة والمجتمع، يعاني منها المواطن المغربي ومنها وجود أولويات أخرى تشغله وتأخذ من وقته، ولا أدل على ذلك من أن الغالبية العظمى من المستجوبين لا يعرفون موقعا لوزارة الثقافة إلا بعدما طرقت للبحث، وهو التنبيه الذي حاول الباحث لفت الأنظار إليه باعتباره مكونا حضاريا يعول عليه المغرب في الارتقاء في السلم الحضاري .

إن المتتبع للشأن الثقافي بالمغرب ومن خلال أرقام ونسب هذه الدراسة يصاب بالحيرة والارتباك بخصوص وجود سياسة ثقافية صريحة وواضحة المعالم من عدمها، والأمر يتجاوز هنا مجرد الأنشطة والبرامج والفعاليات التي تقوم بها الوزارة الوصية بين الفينة والأخرى والتي تطبعها المناسباتية والموسمية وربما هذا يعتبر سببا إضافيا في عدم الإقبال على الموقع وأنشطته - وقد اتضح هذا المعطى من البحث وتحليل الموقع الخاص بالوزارة بشكل مفصل.

في مقارنة بسيطة للسياسة الثقافية المغربية مع نظيرتها الفرنسية خاصة أنها تعتبر المرجع الأول والمهم في تدبير السياسة المغربية نجد أن الرئيس "شارل دوغول"، حين قرّر، بمعية وزيره المثقف والكاتب المعروف "أندريه مالرو"، إحداث وزارة للثقافة أواخر خمسينيات القرن الماضي. لم تَع الدولة المغربية، أو ما لم تُكُن جِدِيَّة فيه، أو ليست لديها رغبة في إنجازه، هو ما تلا خطوات دوغول ومالرو، حين أصبح الشأن الثقافي شأنَ دَوْلَة، وليس شأن وزارة، هي أضعف مؤسسات الدولة، أو المؤسسة التي تبقى في آخر ترتيبات التفاوض حول مَنْ سيتولَّى حقيبتها.

## خاتمة عامة:

إن العالم اليوم وأكثر من أي وقت مضى، تعتبره تغييرات فاقت المتوقع كما يذهب إلى ذلك كل الخبراء، فالجميع يقر أن العصر الحالي وبمميزاته التكنولوجية أصبح يستدعي قدرات جديدة، فهو عصر المعرفة، والقادم من الأيام سيكون أعمق من حيث التأثير والتفكير والتطوير، ومع هذه التغييرات البادية اليوم في كل بقاع العالم، القائمة على التشبيك في العلاقات والانتقال بالإنسان من الفضاء المادي الواقعي، إلى فضاء افتراضي لا يتسع للجلوس والراحة، بقدر ما يتسع للسرعة في مشاهدة متغيرات كل لحظة حتى بات الأمر مدعاة، إما للملل، وإما للأمراض النفسية والعصبية.

ليس البحث الذي يكاد الباحث يطوي صفحاته الأخيرة بهذه الكلمة الختامية، محذرا من التكنولوجيا والياتها، بل بالعكس. إن أكبر المحفزات في اختيار هذا النوع من الأبحاث هو محاولة الاجتهاد فيما يدفع بالناس /المواطن الرقمي خاصة إلى الأخذ بناصية العلم كآلية للتدبير المؤسساتي الجيد والمحكم، وعندما رأى الباحث أيضا أن الحمولة الثقافية تشكل سلاحا ناعما يحمي صاحبه من الذوبان الأجوف، دون تفكير أو تقدير للعواقب فكر في طرح قضية الثقافة بطريقة رقمية و تديرية تصل إلى هذا المواطن وتنتشله من أحوال الاستهلاكية المفرطة، بالعقلانية المتزنة .

حاول البحث ومن خلال محاوره المنتقاة تبعا لمتغيراته وأهميتها أن يتطرق إلى عصارة التغيير الذي يعيشه الإنسان اليوم. عصارة التدبير والمتمثل في التدبير بالتقنية أو الإدارة الرقمية وإمكانياتها التي لا حصر لها، كالسرعة في التنفيذ والانجاز، والتنظيم المتناغم بأساليب التقنية...، وعصارة المؤسسات المتمثلة في المؤسسة الثقافية العصرية الرائدة في حماية الهوية الثقافية وصونها والدفاع عنها وحمايتها، وعصارة المواطن الذي نراه اليوم ولا يكاد يرانا نتيجة انغماسه في هاتفه والتحامه به حد الجنون ...،

قد تبدو هذه العناصر البحثية التي طرقتها الباحثة متناقضة إلى أبعد الحدود ولا خيط ينظمها، فمسافة بين التقنية والثقافة، ومسافة بين الهوية المحلية التقليدية و المواطنة الرقمية ذات الخصوصية العالمية.. إلا أن الأمر لا يعدو أن يكون مجالا لتقريب وجهات النظر والوقوف في وسط التيار أخذا بناصية التقنية وعدم تفریط في الهوية الثقافية.

توصل الباحث في آخر محطات البحث إلى مفارقات غريبة كانت متوقعة من وجهة نظره على الأقل، قبل النزول إلى ميدان البحث والتجريب، وهي هامشية الثقافة في حياة الأفراد الذين يشكلون المواطن الرقمي أو مواطن الألفية الثالثة.

وعلى سبيل الختم ومن باب إنصاف عينة البحث وبعد القيام بعملية تنقيح مجموعة من المقترحات التي أتى بها أفراد العينة دفاعا على الرقمية، ليس لذات الرقمية وإنما للتقدم بها وتوظيفها توظيفا مواطنا في أبعاد المواطنة الرقمية، ارتأيت اختيار بعضها على شكل مقترحات واستنتاجات للبحث لعلها تفيد في تغيير الوضع المتدني للاهتمام بالثقافة والعلم والمعرفة وفيما يلي هذه المقترحات :

- ✓ أنشطة رقمية لغوية في العربية و الفرنسية و الإنجليزية و أنشطة تبسيطية .
- ✓ برامج التعريف بالثقافة المغربية الإسلامية، كتاريخ دخول الإسلام المغرب، وعلماء المغرب... وليس حصر الثقافة في ما لا علاقة له بالثقافة
- ✓ تبويب جيد للمحاور الثقافية التي تزخر بها المملكة.
- ✓ تسهيل الولوج لمكتبة رقمية كبرى
- ✓ تشجيع الأنشطة الرقمية
- ✓ فسح المجال أمام الشباب لإبراز طاقاتهم في مجال إنتاج المحتويات و تصميم الموارد الرقمية
- ✓ إضفاء طابع تربوي على بعض عناصر الموقع
- ✓ إدراج أنشطة ذات طبيعة مدنية تستهدف تكوين مواطن رقمي متصلح مع الرقميات.
- ✓ تشجيع إنتاج الأفلام الثقافية القصيرة و السيناريوهات البيداغوجية خدمة لقيم المواطنة...
- ✓ تكثير الرقميات الثقافية سهلة التصفح و المتضمنة لكل ما يعرف بالمووروث الثقافي المغربي و العربي و الإسلامي و كذا كل الثقافات و الحضارات المتجددة تاريخيا أو التي لها تطور ملحوظ فكريا ثقافيا و اقتصاديا و تكنولوجيا... وباختصار كل ما له علاقة بالأصالة و المعاصرة.

- 
- 
- ✓ تنظيم مسابقات ثقافية ممتعة و الترويج لها عبر مواقع التواصل الاجتماعي والمشاركة فيها تكون عن طريق الموقع لحت الناس على الدخول للموقع والإطلاع عليه، و الإبداع في تطوير الموقع و الابتعاد عن أشكال المواقع النمطية التي نراها المفتقرة للعملية و الإبداع.
  - ✓ خلق جو تواصلي بين الفنانين و الجمهور.
  - ✓ ضرورة اعتماد البساطة في البحث بالموقع، وتجنب كثرة التعقيدات، إلى جانب ضرورة تضمين الموقع فيديو يشرح لعموم الزوار كيفية التعامل مع الموقع.
  - ✓ ضرورة الترويج للمحتوى مع ضرورة التوفر على برامج أمن سيبرانية.
  - ✓ عرض أفلام و مسرحيات التعريف بالموروث الثقافي التعريف بالمتقنين و الممثلين المغاربة.

الملاحة  
حرف:



# الاستمارة الموجهة للخبراء.

## استمارة

في إطار انجاز بحث حول تقييم الموقع الاليكتروني لوزارة الثقافة المغربية ،ومعرفة مدى توفره على معايير الادارة الرقمية وفق ماهو متعارف عليه دوليا من طرف خبراء التكنولوجيا ،نرجو من سياتكم كخبراء في انشاء المواقع الاليكترونية التفضل بالقليل من وقتكم للاجابة على الاسئلة ادناه.  
لتسهيل عملية تقييمكم اضع بين ايديكم رابط الموقع الاليكتروني المعني:

<https://www.minculture.gov.ma>

\*Obligatoire

### جودة المحتوى

1. \*التحديث والتحيين: تحديث وتحيين المعلومات على الموقع

*Plusieurs réponses possibles.*

- المعلومات على الموقع حديثة ومحينة
- عدد مرات التحديث والتحيين خلال فترة زمنية محددة، معقول
- تحديد تاريخ آخر تحديث للمستخدم
- Autre : \_\_\_\_\_

2. \*الصلة: مدى صلة الموقع بالمؤسسة من حيث المحتوى والشمولية والتفصيل في المعلومات

*Plusieurs réponses possibles.*

- يحتوي الموقع معلومات عن أهداف المؤسسة
- يحتوي الموقع معلومات عن نشأة المؤسسة
- يحتوي الموقع معلومات عن المستفيدين من المؤسسة
- يحتوي الموقع معلومات عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة
- يحتوي الموقع صوراً توضيحية عن المؤسسة ومرافقها
- آخر يحدد
- Autre : \_\_\_\_\_

3. \* تعدد اللغات والثقافة: توفر التصفح بأكثر من لغة، ومراعاته لاختلاف ثقافة المتصفحين بغض النظر عن الدولة التي ينتمون إليها.

*Une seule réponse possible.*

نعم

لا

4. تنوع أسلوب العرض: عرض المعلومات بأشكال مختلفة.

*Une seule réponse possible.*

نعم

لا

5. \* تنوع أسلوب العرض بأشكال مختلفة يعني:

*Plusieurs réponses possibles.*

يحتوي الموقع على ملفات نصية.

يحتوي الموقع على ملفات صوت.

يحتوي الموقع على ملفات فيديو.

يحتوي الموقع على ملفات صور.

Autre : \_\_\_\_\_

6. \* دقة المعلومات

*Plusieurs réponses possibles.*

المعلومات على الموقع دقيقة وصحيحة.

لا يوجد أخطاء قواعدية أو لغوية ظاهرة على الموقع.

مصادر المعلومات على الموقع موثقة.

توجد أخطاء قواعدية ولغوية ظاهرة على الموقع.

مصادر المعلومات غير موثقة.

Autre : \_\_\_\_\_

7. الموضوعية: عرض المعلومات موضوعي دون أي تحيز.

*Une seule réponse possible.*

نعم

لا

8. \*المسؤولية: مدى ثقة المستخدم بالمعلومات الواردة

*Une seule réponse possible.*

نعم

لا

9. \*المسؤولية: مدى ثقة المستخدم بالمعلومات الواردة

*Plusieurs réponses possibles.*

- توفر العنوان الفعلي للمؤسسة على الموقع.
- يوجد معلومات عن الإدارة العليا مع الصفة الوظيفية للإداريين.
- يوجد معلومات عن حقوق الطبع للموقع.
- يوجد بريد الكتروني للقائمين على الموقع للاتصال بهم.

جودة التصميم

10. \* الجاذبية: جاذبية الموقع من حيث الابتكار في التصميم، والجمال في الصور والحركات، بحيث يجعل المستخدم سعيداً ومتحمساً لزيارة الموقع

*Plusieurs réponses possibles.*

- الموقع يتصف بالجاذبية من حيث الابتكار في التصميم.
- الموقع يتصف بالجمال في الصور والحركات.
- الموقع له تأثير عاطفي بحيث يجعل المستخدم متحمساً لزيارته.
- الى حد ما أو لا يتوفر على ماسبق
- Autre : \_\_\_\_\_

11. \*الملاءمة: ملاءمة التصميم والصور المستخدمة فيه لنوع الخدمة التي يقدمها الموقع

*Plusieurs réponses possibles.*

- التصميم ملائم لنوع الخدمة التي يقدمها الموقع
- الصور المستخدمة داخل الموقع ملائمة لطبيعة الموقع
- توازن توزيع الصور والنصوص والألوان داخل الصفحة الواحدة
- عدد الشاشات داخل الصفحة الواحدة معقول

12. \*اللون: خصائص الألوان المستخدمة كخلفيات أو ألوان النصوص نفسها عند التصميم

*Plusieurs réponses possibles.*

- استخدام الألوان الفاتحة كخلفيات
- عدم استخدام أكثر من أربعة ألوان للنصوص داخل أي صفحة في الموقع

13. \*الفيديو والصوت والصورة: خصائص ملفات الفيديو والصوت والصورة المستخدمة في صفحات الموقع

*Plusieurs réponses possibles.*

- يستخدم أقل عدد ممكن من ملفات الفيديو والصوت والصورة داخل الموقع
- حجم ملفات الفيديو والصوت والصورة صغير بحيث لا تؤثر على سرعة تحميل الصفحة
- يستخدم النصوص المصاحبة لجميع ملفات الفيديو والصوت والصورة لمعرفة موضوعها في حالة صعوبة تحميلها

14. \*النص: خصائص النصوص المستخدمة في صفحات الموقع

*Plusieurs réponses possibles.*

- يستخدم خط واحد وبحجم واحد وبنفس السمة في الصفحة الواحدة باستثناء العناوين
- الخطوط المستخدمة يسهل قراءتها وحجمها مناسب
- لا يستخدم الحروف الكبيرة لجميع النصوص إلا في العناوين
- يستخدم فراغات واضحة بين الفقرات لتسهيل القراءة
- يستخدم عناوين رئيسة أو فرعية تختلف عن النصوص العادية لتمييزها
- أعمدة التصفح المستخدمة داخل الصفحة لا تخفي جزءاً كبيراً من الصفحة
- ظهور النصوص قبل الصور، بحيث يقوم المستخدم بالقراءة خلال تحميل الصور

جودة التنظيم

15. \* الفهرس: يحتوي الموقع على فهرس أو وصلات تساعد المستخدم على الانتقال من جميع صفحات الموقع من الصفحة الرئيسية.

*Une seule réponse possible.*

نعم

لا

16. \* خريطة الموقع: خريطة مناسبة للموقع، ووصلات في كل صفحة لسهولة التصفح.

*Plusieurs réponses possibles.*

توجد خريطة مناسبة للموقع أو وصلات في كل صفحة بحيث يستطيع المستخدم الانتقال إلى أي صفحة أخرى داخل الموقع.

يستطيع المستخدم معرفة الصفحة الحالية التي يتصفحها من خلال إظهار عناونها بالكامل.

17. \* الاتساق: اتساق وتوافق جميع الصفحات في طريقة عرضها.

*Une seule réponse possible.*

نعم

لا

18. \* الروابط: عمل الروابط والوصلات بشكل صحيح ووجود روابط المساعدة في كل صفحة، بحيث يتم الانتقال إلى المكان المطلوب بشكل صحيح.

*Plusieurs réponses possibles.*

تعمل الروابط بشكل صحيح بحيث يتم الانتقال إلى المكان المطلوب بشكل صحيح.

توجد روابط مساعده في كل صفحة بحيث تسهل للمستخدم الانتقال إلى الصفحة الرئيسية من خلال أي صفحة أخرى في الموقع.

عند تصفح صفحات طويلة توجد روابط مساعدة في الصفحة بحيث تسهل للمستخدم الانتقال إلى أعلى الصفحة.

عند استخدام رابط من الموقع الأصلي إلى موقع خارجي يستطيع المستخدم الرجوع إلى الموقع الأصلي.

توجد روابط لمواقع مفيدة ذات علاقة بالموقع الحالي.

يتغير لون الروابط التي تم استخدامها.

19. \*الشعار: وجود شعار المؤسسة في مكان واضح على كل صفحة من صفحات الموقع

*Une seule réponse possible.*

نعم

لا

جودة سهولة التعامل

20. \* السهولة: سهولة استخدام الموقع، وإيجاد المعلومات، والتصفح فيه

*Plusieurs réponses possibles.*

سهولة استخدام الموقع وفهمه والتعامل معه

سهولة إيجاد المعلومات والتصفح في الموقع

سهولة إيجاد الموقع من محركات البحث

سهولة معرفة المستخدم بإضافة معلومات جديدة للموقع عند استخدامه

21. \* الخصائص التفاعلية: وجود تعليمات واضحة لاستخدام أي جزء من الموقع، وبرنامج مساعدة لمساعدة المستخدمين، وأدوات اتصال وتغذية راجعة بين المستخدمين والموقع من خلال وسائل اتصال مختلفة

*Plusieurs réponses possibles.*

توجد تعليمات واضحة لاستخدام أي جزء من الموقع

توجد برامج مساعدة ورسائل خطأ لمساعدة المستخدمين عند حدوث مشكلة

توجد أسئلة متكررة مع إجاباتها على الموقع

توجد أداة بحث داخل محتوى الموقع

توجد أدوات اتصال وتغذية راجعة بين المستخدمين والموقع من خلال البريد الإلكتروني أو الدردشة أو نماذج التقييم ونحوه

المقدرة على متابعة العمليات ومعرفة أين وصلت

الأمان والخصوصية: للحصول على ثقة المستخدمين من خلال أمان العمليات والخدمات المقدمة، إضافة إلى الحفاظ على خصوصية المعلومات الشخصية

22. التكيف وفق الحاجة: عملية تكيف محتوى الموقع حسب رغبة وحاجة مستخدم معين.

*Une seule réponse possible.*

نعم

لا

23. يحافظ الموقع على أمان العمليات والخدمات التي يقدمها.

*Une seule réponse possible.*

نعم

لا

24. يحافظ الموقع على خصوصية المعلومات الشخصية للمستخدم.

*Une seule réponse possible.*

نعم

لا

25. \* التكيف وفق الحاجة: عملية تكيف محتوى الموقع حسب رغبة وحاجة مستخدم معين.

*Une seule réponse possible.*

نعم

لا

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

# الاستمارة الموجهة للمواطن الرقمي.

19/06/2022 18:58

- بحث جامعي بعنوان: الإدارة الرقمية للمؤسسة الثقافية ومواطن الألفية الثالثة - الموقع الإلكتروني لوزارة الثقافة المغربية نموذجاً

## بحث جامعي بعنوان: الإدارة الرقمية للمؤسسة الثقافية ومواطن الألفية الثالثة - الموقع الإلكتروني لوزارة الثقافة المغربية نموذجاً -

في إطار إنجاز بحث حول تقييم الموقع الإلكتروني لوزارة الثقافة المغربية، ومعرفة مدى توفره على معايير الإدارة الرقمية من حيث محتواه وجوده خدماته، ودرجة تفاعل المواطن الرقمي مع هذا المحتوى، نرجو منكم التفضل بالقليل من وقتكم للإجابة على الأسئلة أدناه خدمة للبحث العلمي وإسهاماً في تجويده، مع جزيل الشكر.

\*Obligatoire

1. \* السن

Une seule réponse possible.

أقل من 18 سنة

أكثر من 18 سنة

Autre : \_\_\_\_\_

2. \* الجنس

Une seule réponse possible.

ذكر

أنثى

يشكل الموقع الإلكتروني لوزارة الثقافة المغربية وجهة ثقافية للمهتمين

3. \* هل سبق لك زيارة الموقع الإلكتروني لوزارة الثقافة المغربية ؟

Une seule réponse possible.

نعم

لا



4. \* : اخر زيارة لك للموقع الإلكتروني للوزارة كانت

*Plusieurs réponses possibles.*

خلال يوم

خلال اسبوع

خلال شهر

خلال سنة او اكثر

لم يسبق لي زيارته

Autre : \_\_\_\_\_

5. \* ما دوافع زيارتك للموقع الإلكتروني لوزارة الثقافة؟

*Plusieurs réponses possibles.*

بهدف التنقيف الذاتي

حب الاطلاع والاكتشاف

للمشاركة والنشر

لم يسبق لي زيارته

Autre : \_\_\_\_\_

تجسيد السياسة الثقافية للوزارة على الموقع الإلكتروني

6. \* يتضمن الموقع الإلكتروني للوزارة رسالة ورؤية الوزارة في تدبير قطاع الثقافة

*Plusieurs réponses possibles.*

نعم

لا

لم يسبق لي زيارته لم اطلع عليه

Autre : \_\_\_\_\_

7. \* توجد اهداف واضحة ومعلنة على الموقع الإلكتروني لتدبير قطاع الثقافة

*Plusieurs réponses possibles.*

نعم

لا

لم يسبق لي الاطلاع عليه

Autre : \_\_\_\_\_

الابداع والجودة في المحتوى الثقافي الرقمي.

8. \* طبيعة الانشطة الثقافية بالموقع الإلكتروني

*Plusieurs réponses possibles.*

....غنية ومتنوعة : فنون ،مسرح، تراث

تتضمن مهارات وابداعات رقمية

أنشطة عادية لا تتوفر على مهارات ابداعية ورقمية

لم يسبق لي الاطلاع عليه

Autre : \_\_\_\_\_

9. \* يوفر الموقع الإلكتروني للزائر المستخدم والمتصفح المشاركة الرقمية التفاعلية

*Plusieurs réponses possibles.*

نعم

لا

لم يسبق لي الاطلاع

Autre : \_\_\_\_\_

10. \* الفئات المستهدفة ببرامج الموقع

*Plusieurs réponses possibles.*

- للفئات الشبابية بالدرجة الأولى
- لجميع الفئات والأعمار
- غير مطلع عليه
- Autre : \_\_\_\_\_

قياس درجة تفاعل المواطن الرقمي مع الموقع الإلكتروني للوزارة

11. \* وسيلة التواصل الاجتماعي الأكثر استعمالاً في تتبع أنشطة الموقع والتفاعل معها

*Plusieurs réponses possibles.*

- الفيسبوك
- تويتر
- الوتساب
- الايميل
- لا اتابعه
- Autre : \_\_\_\_\_

12. \* يروج الموقع لبعض قيم المواطنة الرقمية الجديدة

*Plusieurs réponses possibles.*

- الحفاظ على الهوية والخصوصية المغربية
- التبادل الثقافي في إطار الاحترام المتبادل
- تشجيع ودعم الابداع الرقمي
- حماية المعطيات الشخصية والتواصل المسؤول
- لم يسبق لي الاطلاع عليه
- Autre : \_\_\_\_\_

13. \* هل أنت راضٍ/ راضية على خدمات الموقع الإلكتروني خاصة في المجالات الرقمية

*Plusieurs réponses possibles.*

- نعم  
 لا  
 غير مطلع  
 Autre : \_\_\_\_\_

14. \* تنصح الآخرين بتتبع أنشطة الموقع الإلكتروني لوزارة الثقافة المغربية

*Plusieurs réponses possibles.*

- نعم  
 لا  
 غير مطلع  
 Autre : \_\_\_\_\_

15. \* مقترحاتك لأنشطة رقمية تراها مناسبة لتطوير الموقع رقمياً والتعريف به في الساحة الثقافية الرقمية

\_\_\_\_\_

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

لائحة المصطلح  
9 المراجعة  
نجم الجرج

## المراجع باللغة العربية:

- ابن منظور الأنصاري الإفريقي، (2006). محمد بن مكرم، لسان العرب، الجزء الرابع، الطبعة الأولى، دار صبح بيروت، لبنان، إديسوفت، الدار البيضاء، المغرب.
- أحمد نصر، نوال، رشاد إبراهيم، سماح، (2020). في تفعيل المواطنة الرقمية تفعيل التربية على المواطنة الرقمية بمدارس الحلقة 2 من التعليم الأساسي على ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية، مجلة البحث العلمي في التربية العدد 21 يناير.
- الاسكوا / الأمم المتحدة، (2020). تقرير التنمية الرقمية العربي نحو التمكين والشمول للجميع لسنة 2019.
- بدر فاطمة، الصباغ، سعاد (2020). أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية.
- بسنت خيرت، حمزة، (2021). دور المؤسسات الثقافية في تنمية رأس المال الثقافي السنما المستقلة نموذجاً. حوليات عين شمس. مجلد 49. عدد أبريل – يونيو.
- بهوض، محمد (د ت). السياسة الثقافية بالمغرب الحصيلة والأفاق، الأزمنة الحديثة العدد 13 بتصرف.
- تبون، عبد الكريم، (2021). التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية: المبررات والمعوقات. مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية: ISSN 2661-7633 / EISSN 2716-8883: المجلد 4 العدد 03.
- حتوس، عبد الله، (2022). هل تهدد المواطنة العالمية مواطنتنا المغربية؟ الحوار المتمدن-العدد: 7141 / - / 1 / 20
- الحداد، محمد، (2005). مواقف من أجل التنوير، ط1. بيروت: دار الطليعة،
- راجح، الصادق (2013). فضاءات رقمية: قراءة في المفاهيم والمقاربات والرهانات، ط1، بيروت: دار النهضة العربية.
- الرشيد، فهد عبيد عبد الله وآخرون (2021)، درجة ممارسة المدراء المساعدين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت للإدارة الرقمية. كلية التربية إدارة البحوث والنشر العلمي المجلة العلمية المجلد السابع والثلاثون – العدد الثالث – مارس.
- ربيعي، ريفيل، ترجمة: سعيد بلمبخوت، مراجعة: الزواوي بغورة، (2018)، الثور الرقمية، ثور ثقافية؟، سلسلة عالم المعرفة عدد 462.

- السعداوي نزيهة مصباح، (2020). رقمنة الإبداع الثقافي من أجل ثقافة ديمقراطية، مركز جيل البحث العلمي مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية عدد 65. العام السابع. جامعة تونس بتصرف.
- علي فتحي عبد الرحيم (2020). المستودعات الرقمية بالمكتبات الجامعية العربية، دراسة معايير التقييم وبرمجيات التخطيط والبناء، قسم المكتبات والمعلومات كلية الآداب، - جامعة سوهاج، أطروحة دكتوراه.
- علي، نبيل، (2001). "الثقافة العربية وعصر المعلومات"، سلسلة "عالم المعرفة" 265، يناير. الكويت.
- الغيام، سلامة و الشعباني فاطمة الزهراء، (2009). أعاد تحديث المسح مراد القادري 2014 المسح الاستكشافي للسياسات الثقافية بالمغرب.
- فراس محمد العزة ( د ت ) . معايير جودة المواقع الالكترونية وتصنيفها مدير مكتب ضمان الجودة، دراسة رقم (5).
- فيشر، مايكل ترجمة الجيوسي، محمد بلال (2016)، استراتيجيات التعلم الرقمي، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- القحطاني عثمان على ويوسف، يحيى عبد الخالق ( د ت ). فاعلية برنامج مقترح قائم على شبكات التواصل الاجتماعي ومقومات المواطنة الرقمية في تنمية مكونات الأمن التقني و الفكري لدى طلبة السنة التحضيرية، جامعة تبوك.
- القزاز، بدر محمد السيد، (2015). الإدارة الاليكترونية ودورها في محاربة الفساد الإداري - دراسة مقارنة بالفقه الإسلامي. (ط 1)، دار الفكر الجامعي الإسكندرية.
- قويدري، كمال، (2018)، تطبيقات الإدارة الاليكترونية والتحول نحو المؤسسات الرقمية. المجلة المصرية لعلوم المعلومات 173 مجلد 5 العدد 2 أكتوبر.
- ماهيندراماهي و آخرون، (2019). مختبرات الابتكار في المؤسسات الثقافية، المؤسسات الثقافية، قطر 23-27 سبتمبر.
- مجموعة مؤلفين، (2021). رأي المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي ، تحول رقمي مسؤول ومدمج.
- المصري مروان وليد، شعت أكرم حسن، (2017). مستوى المواطنة الرقمية لدى عينة من طلبة جامعة فلسطين من وجهة نظرهم، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد السابع، العدد الثاني يونيو.

---

---

■ يقطين، سعيد، (2021). السرد الأدبي الرقمي والإبداع التفاعلي، كتاب جماعي المركز الديمقراطي العربي ألمانيا.

### ✚ المراجع باللغة الفرنسية والإنجليزية أو المراجع الأجنبية:

- BONNEFOND (R),(1980) .Memento de l'Agronome, Paris, Ministère de la Coopération.
- BOUNFOURAHMED.)( 2017)TRANSFORMATION NUMERIQUE ET MATURETE DES ENTREPRISES ET ADMINISTRATIONS MAROCAINES.
- Conférence Mondiale sur les politiques culturelles 26 juillet-6 août 1982 Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles, Mexico city,
- Edurard.B.Tylor(1871).Primitive culture.london : John murpay, Albemarlestreet
- HafinasHalid ET ALL. (2019) .THE Relationship Between Digital Human Resource Management and Organizational Performance
- Kenneth Thompson,(2003.)The ERALY Sociology of Management And Organisations,Volume I Scientific Management Comprising: Shop Management Ha Principles Of Scientifie Mangement TestimonyBefore The Special House CommitteeFedeuckWishou Taylor, Edition k Rout Le Dge
- Monique Dagnaud(2013.)Génération y: les jeunes et les réseaux sociaux, de la dérision à la subversion, 2<sup>e</sup> éd, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- On line dictionary for digital archives libraryand information sciences.
- TERRY (R.G) & FRANKLIN (G.S)1985) .Les principes du Management, Paris, éd. Tendence Actuelles.

### ✚ برامج وتقارير ومشاريع قوانين:


- مشروع قانون المالية،(2019). مشروع نجاعة الأداء ص 08. بتصرف
- المغرب الرقمي، الإستراتيجية الوطنية لمجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي 2009-2013.
- المغرب بين تنمية الثقة الرقمية والأمن السيبراني



---

---

▪ وزارة الثقافة و الاتصال قطاع الثقافة، مشروع قانون المالية لسنة 2019، مشروع نجاعة الأداء.

الموقع الالكترونية: 

- تاريخ الاطلاع 2022/06/10 الساعة 21.33 <http://bnm.bnm.ma:86/Arabe/numerisation.aspx>
- تاريخ الاطلاع 2022/05/20 الساعة 10.25 <https://www.aljazeera.net/ebusiness/2020/1/10>
- تاريخ الزيارة 2022/04/14 الساعة 22.15 <https://www.minculture.gov.ma/>
- تاريخ الاطلاع 2022/05/20 الساعة 20.33 <https://arz.wikipedia.org>
- تاريخ الزيارة 2022/06/14 الساعة 12.19 <https://www.almaghreb24.com>
- حمداوي، جميل، (2013). مدخل إلى علم التدبير، شبكة الالوكة تاريخ الاطلاع 2022/05/20 الساعة 20.13
- موقع وزارة الثقافة، 2021، الرباط الثلاثاء، 13. أبريل . تاريخ الزيارة 2022/06/14 الساعة 11.23